



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**MARKETINGOVÝ VÝZKUM PRO VYBRANOU  
SPOLEČNOST**

MARKETING RESEARCH FOR SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Milan Juříčka

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky  
Student: **Milan Juříčka**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Manažerská informatika  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Marketingový výzkum pro vybranou společnost**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem je naplánovat, provést a vyhodnotit marketingový výzkum dle zadání společnosti.

### **Základní literární prameny:**

HAGUE, P., N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6917-8.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2-7-1359-5.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

LESÁKOVÁ, D., E. HANULÁKOVÁ a D. VOKOUNOVÁ. Marketingové analýzy. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2278-3.

MAINZOVÁ, E. Řízení obchodních činností. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-721-1.

SVĚTLÍK, J. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0422-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Předmětem této bakalářské práce je provedení marketingového výzkumu zaměřeného na analýzu spokojenosti zákazníka. Tato analýza je cílena na zákazníky společnosti 1CSC a.s., která vyrábí ocelové produkty s hlavní pobočkou v Brně. Pro naplnění cílů této práce jsou využívány marketingové nástroje ve formě analýz, které jsou doplněny dotazníkovým šetřením. Dotazník je zaměřen mimo samotnou spokojenost zákazníků také na webový projekt, který by měl zákazníkům přiblížit aktuální nabídku produktů. Teoretická část popisuje marketingový výzkum a analýzy aplikované na společnost 1CSC a.s.. Praktická část se věnuje analýze prostředí společnosti 1CSC a.s. a interpretaci výsledků marketingového průzkumu provedeného na zákaznících vybrané společnosti. V závěru práce jsou na základě získaných dat navržena opatření pro zlepšení současné situace.

## **Abstract**

The subject of this bachelor thesis is marketing research in a selected company, focused on customer satisfaction analysis. This analysis is focused at customers of 1CSC a.s., which manufactures steel products with main branch in Brno. To achieve the objectives of this thesis, marketing tools are used in the form of analysis supplemented by a questionnaire survey. The questionnaire is focused not only on customer satisfaction, but also on a web project that should bring customers closer to current product offerings. The theoretical part describes the marketing research and applied analysis to the company 1CSC a.s.. The practical part is dedicated to the analysis of the environment of the company 1CSC a.s. and the interpretation of the results of a marketing survey conducted on customers of the selected company. At the end of the thesis, future steps are proposed on the basis of acquired data to improve the current situation.

## **Klíčová slova**

Marketingový výzkum, spokojenost zákazníka, ocel, analýzy prostředí

## **Key words**

Marketing Research, Customer Satisfaction, Steel, Environmental Analysis

### **Bibliografická citace práce**

JUŘIČKA, M. *Marketingový výzkum pro vybranou společnost*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 110 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2017

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracování diplomové práce poskytovala.

Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu nákupního a obchodního oddělení společnosti 1CSC, a.s., Filipu Moravcovi za odborné rady, konzultace a pomoc.



# Obsah

Úvod.....	12
<b>1. Vymezení problému, cíle práce a metody řešení.....</b>	<b>13</b>
1.1 Cíle práce .....	13
1.2 Metody a postup řešení cílů .....	14
<b>2. Teoretická východiska práce .....</b>	<b>16</b>
2.1 Marketing.....	16
2.1.1 Účel a definice marketingu.....	16
2.1.2 Prodejní koncepce marketingu .....	17
2.1.3 Marketingový mix .....	17
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	19
2.2.1 Analýza PESTLE.....	20
2.3 Analýza oborového prostředí.....	20
2.3.1 Úlohy analýzy trhu .....	21
2.3.2 Konkurence.....	23
2.3.3 SWOT analýza.....	25
2.4 Spokojenost zákazníka.....	26
2.4.1 Analýza spokojenosti zákazníka.....	27
2.5 Marketingový výzkum .....	27
2.5.1 Kvalitativní výzkum .....	28
2.5.2 Kvantitativní výzkum .....	29
2.6 Proces marketingového výzkumu .....	30
2.6.1 Definování problému, alternativ rozhodnutí a cílů výzkumu .....	30
2.6.2 Tvorba výzkumného plánu .....	30
2.6.3 Analýza dat.....	34
2.6.4 Prezentace závěrů a doporučení.....	35
<b>3. Analýza současné situace společnosti.....</b>	<b>36</b>
3.1 Vnější prostředí podniku .....	36

3.1.1	PESTLE analýza.....	36
3.1.2	Analýza trhu .....	42
3.1.3	Analýza konkurenčního prostředí.....	43
3.1.4	Analýza cenové hladiny konkurence .....	49
3.1.5	Porterův model konkurenčních sil.....	50
<b>3.2</b>	<b>Vnitřní prostředí podniku .....</b>	<b>53</b>
3.2.1	Analýza záměrů a cílů společnosti .....	53
3.2.2	Marketingový mix 4P .....	54
3.2.3	Analýza objemu produkce .....	56
<b>3.3</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>57</b>
<b>4.</b>	<b>Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků společnosti 1CSC, a.s.....</b>	<b>61</b>
4.1	Specifikace problému a stanovení cílů výzkumu .....	61
4.2	Projekt webový prodej.....	61
4.3	Přípravná fáze výzkumu.....	62
4.3.1	Způsob výběru dotazovaných zákazníků .....	62
4.3.2	Tvorba dotazníku a konstrukce otázek .....	62
4.3.3	Testování dotazníku.....	64
4.3.4	Časová koncepce výzkumu.....	64
4.4	Vyhodnocení dotazníku .....	64
4.4.1	Analýza a interpretace určení priorit respondenta .....	65
4.4.2	Analýza a interpretace hodnocení spokojenosti.....	66
4.4.3	Analýza a interpretace propagace společnosti .....	71
4.4.4	Analýza konkurence z pohledu respondenta a interpretace výsledků .....	72
4.4.5	Analýza potřeby webového projektu .....	76
4.5	Výpočet indexu spokojenosti zákazníka .....	77
<b>5.</b>	<b>Návrh opatření na zlepšení .....</b>	<b>79</b>
5.1	Zhodnocení spokojenosti zákazníka a následný návrh řešení.....	79
5.1.1	Pořadí důležitosti .....	79

5.1.2	Cena.....	79
5.1.3	Kvalita dodaného materiálu.....	80
5.1.4	Termín výroby a dodání.....	81
5.1.5	Komunikace.....	84
5.1.6	Image společnosti .....	84
<b>5.2</b>	<b>Konkurence.....</b>	<b>85</b>
5.2.1	Návrh na zlepšení .....	85
5.2.2	Cenová kalkulace řešení .....	85
5.2.3	Závěr řešení .....	86
<b>5.3</b>	<b>Webový projekt .....</b>	<b>86</b>
5.3.1	Výběr materiálu k prodeji.....	87
5.3.2	Zveřejněné informace .....	87
5.3.3	Cenová náročnost projektu .....	88
	<b>Závěr.....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam obrázků, grafů a tabulek .....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>97</b>

## Úvod

Marketingový výzkum v dnešní době patří k nedílné součásti prosperujících a úspěšných podniků. Primárním cílem marketingového výzkumu je zjištění potřeb zákazníka, jeho pocitů a dojmů před, při a po nákupním procesu. V momentě, kdy zjistíme zákaznickovy požadavky, můžeme produkt přizpůsobovat a modifikovat tak, aby odpovídal co nejvíce poptávce. Abychom mohli tyto výsledky využít v praxi, je potřeba je analyzovat a zpracovat pomocí speciálních metod. Díky kvalitnímu zpracování těchto dat, získáváme informace, které jsou klíčové pro optimální fungování podniku.

Práce se zabývá marketingovým výzkumem pro společnost 1CSC. Tato firma se specializuje na ocelářský průmysl, konkrétně na výrobu ocelových profilů, trubek, plechů a pásek. Společnost operuje ve specifickém prostředí. Zákazníky tvoří firmy, které její výrobky dále zpracovávají do polotovarů, hotových výrobků, nebo je pouze přeprodávají. Tito zákazníci spadají do několika segmentů trhu, od automobilového průmyslu, přes výrobu radiátorů až po obchodní společnosti. Jedním z cílů práce bude zjistit rozložení zákazníků, dle následného zpracovávání produktu. Pro společnost je důležité mít co největší možnou míru diverzifikovanosti jak zákazníků, tak i dodavatelů.

Důležitým tématem praktické části práce bude samotná konkurence společnosti. Tu bude zapotřebí zanalyzovat a v ideálním případě navrhnout řešení, díky kterému by se povedlo převzít určité kladné stránky zkoumaných konkurenčních firem. Tyto návrhy na zlepšení budou implementovány v návaznosti na hlavní část této práce, kterou je samotná analýza spokojenosti zákazníka. Jelikož společnost podniká na B2B sektoru, bude samotná práce se zákazníky a konkurencí v jistém smyslu specifická oproti B2C zaměření, se kterým se můžeme u marketingových výzkumu setkat častěji.

Součástí praktické části této bakalářské práce bude analyzování a následné řešení problému, který byl specifikován pracovníky společnosti 1CSC a.s. Jedná se o problém starých zásob, které se nepodařilo prodat anebo vznikly určitou chybou ve výrobním procesu a společnosti v ní leží umořené finanční prostředky. Cílem této části práce bude identifikace způsobu, jak dosáhnout nejefektivnějšího způsobu odprodeje zmíněných nechtěných zásob, souladu zákazníků s navrhnutým řešením a poté praktický návrh řešení, který bude doplněn cenovou kalkulací.

# 1. Vymezení problému, cíle práce a metody řešení

1 CSC a.s. je ověřená a stabilní firma na poli ocelářského průmyslu se sídlem v Brně. Firma prodává ocelové produkty, které vyrábí zpracováváním ocelových svitků. Je na trhu pod stávajícím vedením od roku 2010 a má přes 300 zaměstnanců pracujících ve dvou výrobních závodech. První a původní závod zpracovává ocelové svitky do trubek, profilů, plechů a ocelových pásek. Jelikož se jedná o původní činnost společnosti, bude na tento závod práce zaměřena. Druhý závod provozuje laser centrum, které pomocí laserů, sekacích strojů, obráběcích lisů a svářečů zpracovává ocelové produkty.

Firma 1 CSC patří mezi dominantní hráče na tuzemském trhu. Její největší konkurencí jsou např. firmy: Feron, Rosso Steel, Alfun a další. V posledních letech se oborové prostředí rozrostlo o velké množství malých hráčů na trhu. Je to zapříčiněno velkým množstvím dotací udělených prostřednictvím Evropské unie, které podpořily malé a střední podniky, v tomto oboru se jedná o zámečníky a obráběče kovů. Většinou menší živnostníci dostali finanční prostředky na nákup strojů, které stojí od 1-2 milionů euro. Taková částka by byla pro běžné živnostníky jinak nedosažitelná.

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnutí, provedení a následné vyhodnocení marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků společnosti 1CSC. V rámci výzkumu bude hodnocena spokojenost stávajících zákazníků. K zjištění potřebných údajů bude vytvořen dotazník pro stávající zákazníky. Tento dotazník bude rozesílán emailem. Cílem dotazníku bude zjistit spokojenost jak s cenou, tak i s přístupem, rychlostí, problémem zpožděných zakázek a celkovým dojmem z provedeného nákupu. Výsledky budou sloužit zejména pro zjištění nedostatků a dalších možných problémů, na které by se měla společnost zaměřit pro další růst a udržení stávajících zákazníků.

Tento dotazník bude v bakalářské práci doplněn otázkami na webový projekt. Jedná se o předběžný návrh řešení problému s vysokým stavem starých skladových zásob. Část dotazníku bude obsahovat dotaz, zda by zákazníci ocenili možnost aktuálního přehledu materiálu k prodeji na webových stránkách společnosti. Pokud bude vyjádřeno dostatečné procento kladných odpovědí, které by se mělo pohybovat nad hranicí 60 %. Tato hranice byla stanovena po dohodě s vedením společnosti a to z důvodu finanční náročnosti. Bude podpořena prvotní domněnka, že přidání záložky s názvem "eshop" pomůže vyřešit problém

společnosti 1CSC a.s. s vysokým stavem starých zásob, jelikož tato záložka bude zobrazovat aktuální stav zásob k prodeji. Jednou z částí této práce, bude analýza konkurence firmy 1CSC. Práce bude zaměřená na vývoj zveřejněných hospodářských výsledků firem, které budou hodnoceny a porovnávány napříč trhem. Těchto výsledků bude využito a použito na zlepšení jednotlivých prvků u firmy 1CSC.

## **1.2 Metody a postup řešení cílů**

První částí této bakalářské práce bude provedení analýzy vnějšího prostředí společnosti 1CSC a.s. Analýza vnějšího prostředí společnosti bude detailně zpracována pomocí metody PESTLE. Díky této metodě je možné získat zpracované informace o sociálně demografických, legislativních, ekonomických, politických a technologicko-technických faktorech prostředí, ve kterém firma působí. Které jsou doplněny o stále důležitější a legislativně více ošetřovaný faktor a tou je ekologie.

Dále bude provedena oborová analýza. Kde v první části bude popsáno oborové prostředí trhu a jeho struktura. Druhou částí bude analýza konkurence společnosti. Ta bude analyzovat stávající konkurenci jak na místním trhu, tak i v rámci Evropy. Detailní rozbor konkurence bude dále proveden pomocí Porterovy analýzy, díky které budou zjištěny možnosti nové konkurence, současné konkurence, hrozby substitutů, vlivy dodavatelů a odběratelů.

Pro zjištění optimálních vlastností pro nabízené produkty společnosti 1CSC a tím získání informací vedoucích k samotnému uspokojení zákazníka, použijeme marketingový mix 4P. Pomocí tohoto nástroje dokážeme provést rozbor nabízeného produktu, ceny za tento produkt, místo prodeje a následné distribuční cesty. Poslední částí tohoto nástroje bude rozbor propagace produktu. Vnitřní analýza bude uzavřena rozbohem množství produkce, mezi jednotlivé zákazníky. Tyto výsledky, budou dále využity v samotné přípravě marketingového výzkumu.

Tuto část práce zakončíme SWOT analýzou. Díky které dokážeme přehledně zpracovat získané skutečnosti a data z předchozích analýz. Tyto výsledky budou rozděleny na vnitřní a vnější vlivy působící na společnost. Dále budou rozděleny na kladné, což jsou síla a příležitosti a záporné což jsou slabiny a hrozby.

Ve výzkumné části práce bude stanoven samotný postup, přípravný proces a specifikace jednotlivých oblastí spojených s problematikou společnosti. Témata budou rozdělena do

otázkových celků a hodnocení bude dle Likertovy škály s hodnocením od 1 do 7. Bude následovat testování dotazníku a časový harmonogram výzkumu.

Následující částí bude samotná analýza a interpretace nasbíraných dat. Ty budou rozborovány, dle jednotlivých tematických celků. Zpracované výsledky dotazníků firma využije jako nástroj pro segmentaci zákazníků, čímž bude moci zefektivnit marketingové možnosti pro komunikaci se zákazníkem. Díky dotazníkům zjistí a zanalyzuje jednotlivé potřeby zákazníků. Vše bude zpracováno v programu Excel, který je v balíčku Microsoft Office. V tomto programu budou vytvářeny grafy a detailně zpracovány a interpretovány odpovědi z dotazníku.

Práce bude zakončena kapitolou, ve které budou vyhodnoceny stanovené cíle a shrnuty návrhy řešení.

## **2. Teoretická východiska práce**

### **2.1 Marketing**

Marketing je jednou z nedůležitějších činností v prosperující a dobře fungující společnosti. Na marketingových schopnostech často závisí samotný finanční úspěch společnosti. Bez dostatečné poptávky by všechny podnikatelské funkce podniku ztratily svůj význam. Z toho důvodu mnoho společností vytváří firemní pozice marketingového ředitele (CMO). Tato funkce pomáhá v komunikaci ve firemní struktuře a dodává rovnocenné postavení marketingovému oddělení.

Se změnou zájmů a potřeb zákazníků se stejným tempem musí i měnit marketingové a podnikatelské modely společností. Tato nutnost progresu a pružné reakce na změny v prostředí společnosti platí pro podniky všech velikostí. Dokonce i vedoucí společnosti na trhu si uvědomují, že v této oblasti nemohou polevit. Například Jack Welch varoval svoji společnost General Electric, kde působil jako generální ředitel, výrokem: „Buď se budeme měnit, nebo zemřeme.“

Rozhodnutí, které musí marketéři činit nejsou snadná a rozhodují i v zdánlivých detailech. Musí řešit od finanční stránky věci, jako je například částka kolik investovat finančních prostředků do reklamy, či jiné propagace. Dále musí rozhodnout od toho za jakou cenu nabídnout výrobek spotřebitelům, až po přesnou slovní formulaci, nebo barvu nového obalu.

Nejhorší možnou marketingovou cestou je nesledovat zákazníky a konkurenci. Díky tomu se nedokáže podnik rozvíjet správným směrem a nezlepšuje hodnotu své nabídky. To většinou vede k neuspokojení klíčových členů společnosti, jako jsou například akcionáři a zaměstnanci. Marketing je tudíž v dobře a dlouhodobě fungujícím podniku nikdy nekončící činností. [7]

#### **2.1.1 Účel a definice marketingu**

Hlavním účelem marketingové činnosti je zjišťování a naplňování lidských a společenských potřeb. Definice Americké marketingové asociace zní: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování, a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií“ [16]



Podle Kotlera v marketingu můžeme rozlišovat mezi dvěma definicemi, a to společenskou a manažerskou. Společenská definice zní: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“[7] Jeho manažerská definice zní: „marketing je umění prodeje výrobků“[7]

### **2.1.2 Prodejní koncepce marketingu**

Prodejní pojetí marketingu funguje na principu prodat lidem co nejvíce zboží, za co nejvyšší cenu, s cílem získat co největší zisk. U zboží, které lidé nevyhledávají sami od sebe, musí fungovat tato strategie nejagresivnější formou. Příkladem tohoto produktu může být například pojištění.

Většina firem prodejní marketing praktikuje v době přebytku zboží. Snaží se prodat nadbytečné zboží bez ohledu na to, co si žádá trh.

### **2.1.3 Marketingový mix**

Trh je ve své podstatě rozdělen do skupin potencionálních a stávajících zákazníků a těch, kteří jim produkt nabízí. K tomu, abychom dokázali tyto skupiny identifikovat a následně se umět zaměřit na ty, které jsou pro nás nejvhodnější, nám slouží marketingový mix. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, používaný pro dosažení marketingových cílů. Tento mix z pohledu firmy značíme 4P: výrobek, cena, umístění a propagace. Kdy u výrobku mluvíme například o jeho rozmanitosti, kvalitě, designu, balení, službě, záruce a charakteristických rysech. U Ceny se soustředíme na cenu, slevy a splátkový režim. Při výběru místa řešíme sortiment, lokalitu, dopravu a zásoby. A nakonec pomocí komunikace podporujeme prodej, využíváme reklamy a například přímý marketing a prodej. [19]

O podobném mixu hovoříme i na straně zákazníka, který značíme 4C: řešení potřeb zákazníka, výdaje zákazníka, dostupnost řešení a komunikace. Je potřeba promptně z ekonomického hlediska a s efektivní komunikací naplnit potřeby zákazníků. Ty firmy, kterým se toto povede, potom na daném trhu zvítězí.

#### **Product:**

Produktem jsou veškeré služby a zboží, které nabízíme. U zboží může být sestaven z několika prvků, které tvoří výsledný produkt. Každý produkt jednou dosáhne svého zániku. Z tohoto důvodu je důležité, aby společnosti neustále vyvíjely nové produkty, které jednou

ty stávající nahradí. Každý produkt si prochází několika fázemi životního cyklu, pro obchodníka je důležité umět odhadnout dobu životnosti jednotlivých produktů. Změny jsou způsobeny rychlou diferencí spotřebitelského vkusu. [9]

### **Price:**

Pokud se bavíme o ceně jako o jednom prvku marketingového mixu, musíme si určit otázku, jakou cenu vlastně za produkt, či službu budeme požadovat. Pokud použijeme strategii rozdílných cen na jednotlivých segmentech trhu, tak nejenom že je musíme řádně oddělit, ale musíme jednotlivé segmenty pečlivě sledovat. Každý segment totiž reaguje různou pružností na změnu ceny a situace na trhu. Takže i když nám toto rozdělení může přinést větší zisk, musíme být opatrní, aby nebyl naopak ztrátou. [5]

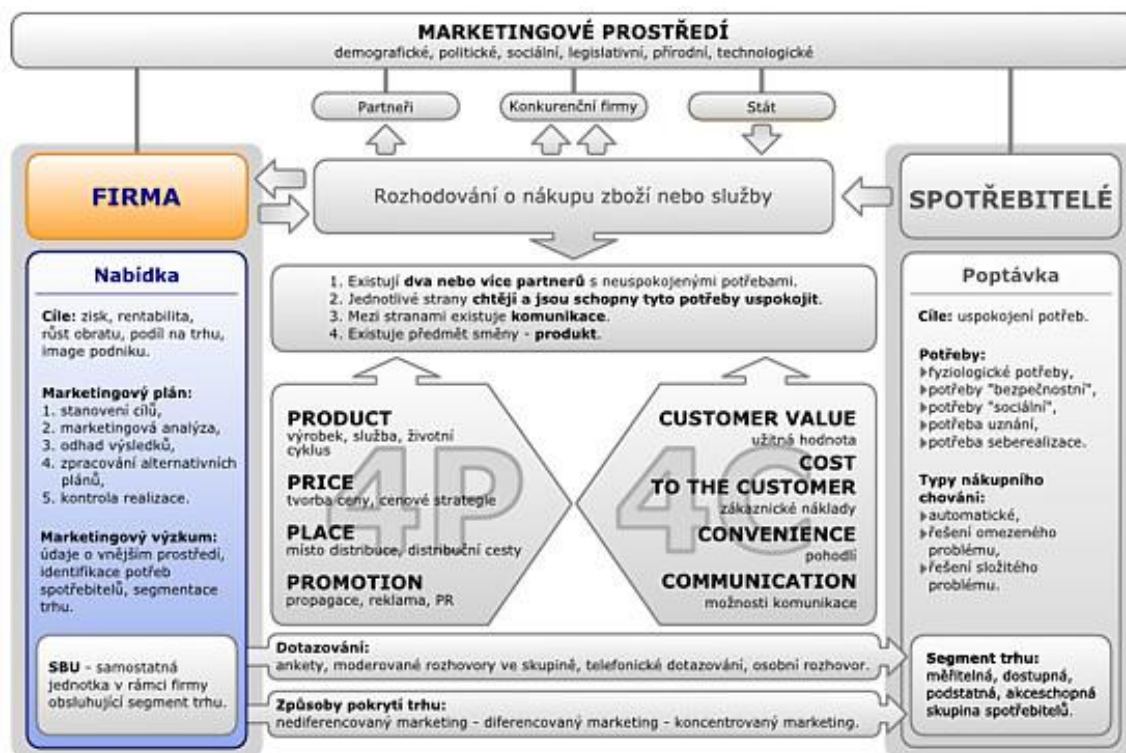
### **Place:**

Místo je přímo závislé na produktu. Musíme pro prodáváný produkt nalézt takové místo, kde ho zákazníci budou chtít. Můžeme finální produkt nebo jeho části pro sestavení přesunout z místa vzniku na místo, kde je po produktu poptávka. Typickým příkladem je tropické ovoce. Kdy po pouhém přesunutí produktu z místa vzniku na místo spotřeby, vzroste jeho hodnota. [11]

### **Promotion:**

Další část nazvanou promotion, můžeme pojmenovat též jako podporu prodeje. Tato podpora obsahuje tradiční prvky, jako jsou například slevy, bonusové karty a také tradiční forma reklamy, jak tištěná, tak mediální. Jednu z prvních změn v marketingu přinesl Dr. Eamest Dichter, který přišel s motivačním marketingem. Jednalo se o využití motivace ve formě vyzdvižení přidané hodnoty, kterou daný výrobek přinese. Pokud k tomuto přidáme nástup masových médií v době těchto změn, dostaneme možnost tvořit opravdu silné značky. [3]

Nyní se zaměříme na marketing v dnešní době. Ten se přesouvá zejména na internet. Forma reklamy na internetu je opravdu široká, od reklamy před videem, přes bannery, po cílenou reklamu skrytou ve vyhledávačích, či na Facebooku. Tento marketing je mnohem účinnější díky přesnému cílení na jednotlivé uživatele. Zaměření se na přesné cílové skupiny využívají firmy natolik, že některé dokonce odstupují od offline marketingu a soustředí se pouze na online marketing. [6]



Obrázek 1 - Marketingové prostředí [28]

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí

Při analýze prostředí shromažďujeme informace o podmínkách a vnějších vlivech v jednotlivých strukturách prostředí. A to v prostředí socio-demografickém, kulturním, ekonomickém a technologickém stavu. Využíváme zpracovaného přehledu současného stavu ke kvalifikované predikci budoucího vývoje a změn. Různé faktory mohou mít pro různé subjekty trhu různou váhu a důležitost. Analýzu provádíme na několika úrovních místní, regionální, národní, evropské a globální.

Celkový pohled na Analýzu prostředí musí být kompletní s rozšířeným obsahem všech sil, které mohou nějakým způsobem ovlivňovat podnikatelský subjekt. K tomu nám může velmi dobře posloužit metoda PEST. Tato metoda nám pomáhá zpracovávat faktory působící externě na naše podnikání a jejich změny v čase. Touto metodou se nám daří analyzovat ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a technologické faktory a odhadnout jejich úroveň důležitosti pro podnikatelský subjekt.

Pokud podnikatelský subjekt uvažuje o proniknutí na jednotný evropský trh, musí zvýšit svou informovanost a znalost tohoto trhu. Detailně by měl management zmapovat obecné

ekonomické, kulturní a jiné charakteristiky příslušných zemí, do kterých by chtěl expandovat. Musíme počítat s tím, že se trh dané země bude lišit v mnoha oblastech od trhu domácího, zejména kulturním a hodnotovým chováním spotřebitele. Tento přístup spotřebitelů je nutné brát v potaz a přizpůsobit mu marketingovou strategii podniku. Pokud chceme vstoupit pouze do určitého regionu dané země, tak nám stačí zmapovat pouze daný region.

Mezi důležitou část analýzy, patří identifikace konkurenčního prostředí a sil, které mohou naše aktivity zásadním způsobem ovlivňovat. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí analýzy, z toho důvodu jí věnuji následující kapitolu. [15]

### **2.2.1 Analýza PESTLE**

Mezi nejznámější formu analýzy vnějšího prostředí podniku patří analýza zvaná PEST. Kde jednotlivá písmena značí oblasti trhu, které daná metoda zkoumá. Prvním písmenem je značeno politické prostředí, ve kterém společnost působí. V této části se projevují regulace vlády, daňová politika spolu s obchodními a celními zákony. Následujícím bodem je ekonomické prostředí, Typickými ukazateli tohoto prostředí je hrubý domácí produkt, podpora zaměstnanosti, a další vlivy ovlivňující zejména export. Sociální prostředí, které zastupuje další část analýzy pod písmenem S, nám zkoumá demografický vývoj, spolu s věkovým profilem. Tyto poznatky jsou doplněny zdravotním stavem a vzděláním dané oblasti, na kterou je společnost zaměřená. Díky tomuto můžeme vysledovat vývoj cílové skupiny a případně optimalizovat zaměření společnosti. Poslední částí standardní PEST analýzy je technologická část. Zde jsou zkoumány technologické podmínky a zázemí pro fungování dané společnosti. Jedná se zejména o dostupnost nových technologií a jejich možnou implementaci a celkovou technologickou infrastrukturu prostředí. V této práci se bude využívat její rozšířená varianta nazvaná PESTLE. Další dvě písmena, přidaná do názvu této výzkumné metody značí legislativní a ekologické podmínky trhu, na kterém se společnost pohybuje. Bude použita rozšířená varianta, zejména z důvodu zvyšujícího se vlivu ekologického faktoru na fungování společností.

## **2.3 Analýza oborového prostředí**

Tato kapitola bude rozdělena do dvou hlavních skupin, které rozdělují oborové prostředí. V první části bude popsán trh jako takový a bude provedena jeho analýza. Druhou

části je rozbor konkurence. K podrobné analýze konkurenčního prostředí slouží Porterův model pěti konkurenčních sil, který bude v kapitole 2.3.2 podrobně popsán.

### **2.3.1 Úlohy analýzy trhu**

V této kapitole se budeme zabývat jednotlivými úlohami, které bude potřeba v naší marketingové práci řešit. Dané úlohy jsou rozděleny do pěti rozdílně definovaných podkapitol.

#### **Určení velikosti trhu**

Jedná se o úlohu, která je výchozím bodem ve všech marketingových analýzách. Odhadovanou velikost trhu můžeme zjistit jednoduše na českém statistickém úřadě, z výsledků statistických agentur anebo máme možnost využít nahlédnutí do veřejně přístupných ekonomických materiálů firem, které již na daném trhu působí. Můžeme si zjistit velikost trhu sami. Jedná se však o náročnou alternativu, která vychází z organizovaného dotazování reprezentativního vzorku zákazníků a následným projektováním celého trhu z nasbíraných výsledků. [12]

#### **Hodnocení dynamiky trhu**

V této úloze jde o snahu předpovědět budoucnost poptávky, definovat pohyblivé síly trhu spolu s analýzou dynamiky vývoje růstu či poklesu trhu. Metod, kterými můžeme předvídat prodej je více, od hrubých odhadů k přesným výsledkům. Platí zde přímá úměra, čím přesnější výsledek, tím více komplikovaná metoda výpočtu tomuto výsledku předchází. Pro tvorbu hodnocení můžeme využít 3typy informačních zdrojů. Jedná se o to, co říkají jednotlivci (jejich názory), co dělají (jejich současná aktivita) a co již udělali (aktivita z minulosti).

V prvním typu informačních zdrojů informace získáváme přímo od zákazníků, nebo od skupin personálu, které jsou s nimi v přímém či blízkém kontaktu. Můžeme zkoumat nákupní úmysly kupujících, odhady prodávajícího personálu nebo názory expertů. V typu, kde bereme v potaz, co lidé dělají, získáváme informace testováním. A to například vložení nového výrobku na trh a zkoumáním, jak se zákazníci zachovají. Poslední možnost zkoumání trhu podle minulých aktiv provádíme pomocí matematicko-statistických metod. [12]

#### **Výzkum rentability trhu**

Podle Portera se dá atraktivnost trhu určit jeho rentabilitou a dlouhodobou návratností investic. Toto hodnocení vychází z pěti faktorů.

Prvním faktorem je konkurence. Abychom si mohli zjistit velikost konkurence na trhu, musíme sledovat několik faktorů. Těmito faktory je počet konkurentů na trhu, relativní velikost konkurentů, to, jak jsou jejich výrobky a marketing podobné, velikost fixních a celkových nákladů a v neposlední řadě musíme brát v potaz velikost vstupních bariér.

V potaz musíme brát i potencionální konkurenci, což je dalším faktorem výpočtu rentability. Toto riziko je dáno obtížností vstupu na trh. Je přímo úměrné počtu a obtížnosti bariér na vstupu, mezi které patří například: velikost vstupní investice, náklady na získání vstup do distribučních kanálů na daném trhu a v neposlední řadě diferenciací produktů na trhu, k čemuž patří míra loajality zákazníků, k již zavedeným firmám.

Substituční produkty jsou dalším faktorem rentability. Nemají sice takový vliv jako konkurenční výrobky přímé, ale brát v potaz je musíme.

V případě dostatečného výběru substitutů a dodavatelů produktu, může síla zákazníků snižovat rentabilitu trhu. S rostoucí koncentrací a silou zákazníků, roste jejich vyjednávací pozice, se kterou si mohou diktovat snižování cen.

Síla dodavatelů se neúměrně snižuje s jejich rostoucím počtem na trhu. [12]

### **Analýza distribučních systémů trhu**

Není pouze mnoho hráčů na poli distribučních kanálů, ale každý hráč má i mnoho rolí. Z tohoto důvodu musíme tyto kanály zakomponovat do naší analýzy. Díky hodnocení distribučních kanálů, zjistíme možnosti distribuce zboží ke konečnému zákazníkovi. Těchto cest je zpravidla několik. Z naší analýzy by měly vyplynout jednotlivé cesty a naše možnosti, které zhodnotíme například obsazením distribučních kanálů konkurencí. [1]

### **Prognóza trhu, tvorba scénářů vývoje trhu a konjunkturní průzkumy**

Metody vyrovnávání a metody regresní analýzy patří k nejpoužívanějším kvantitativním metodám při prognózování v marketingové praxi. Výše uvedená metoda vyrovnávání zahrnuje techniku klouzavých průměrů a exponenciálního vyrovnání. Co tyto otázky neřeší je příčina nynějšího a budoucího trendu. K získání odpovědí na tyto otázky nám slouží regresní modely.

Metoda klouzavých průměrů je založená na principu zpracování údajů za poslední období, z kterých vypočítáme průměr, ten by se měl přibližovat nejvíce predikci na následující období. Problém nastává v momentě, kdy máme hodně údajů, ve kterých jsou velké skokové změny. Pomocí metody klouzavých průměrů si proto vezmeme jen určitý

počet posledních údajů, ze kterých budeme vycházet. Tento způsob prognózování budoucího vývoje má největší praktické využití v krátkodobé predikci. S větším počtem průměrných údajů můžeme pracovat v momentě, kdy nebude docházet k velkým změnám v posledních údajích časového řádu. V případě volby menšího počtu údajů, může být výsledek vysoce náchylný na případné výkyvy na konci sledovaného období. Zvolený interval je na nás, pouze se doporučují zvolit lichá čísla.

Při tomto výpočtu může nastat odchylka v důsledku nepřesnosti s vzrůstající vzdáleností analyzovaných dat mezi sebou. V tomto případě nám slouží technika exponenciálního vyrovnávání. Díky této technice dokážeme klást větší důraz na hodnoty, které se přibližují prognózovanému období. Většího důrazu dosáhneme tím, že použijeme váhy v exponentu v poměru časové závislosti. Jednotlivé váhy mají velikost 0-1, přičemž jejich hodnota s rostoucí vzdáleností od prognózovaného času klesá a jejich součet se současně přibližuje číslu 1. Tímto způsobem dokážeme brát v potaz mnohem lépe časové období při naší analýze.

Tvorba scénářů vývoje trhu je další možnou technikou při předvídání budoucí situace v různých podmínkách vývoje. Touto metodou netvoříme jen jeden obraz budoucnosti, ale tvoříme celé spektrum prognóz, mezi které patří i ty méně pravděpodobné. Tato metoda má podstatu v tom, že se budoucí svět se bude podobat tomu dnešnímu a půjde zachytit v kvantitativní podobě.

Další možností, jak se snažit předpovědět budoucí vývoj, jsou konjunktivní průzkumy. Informace pro správné zpracování této analýzy se získávají vhodným dotazováním managementu podniku. Typy otázek by měly směřovat na očekávaný ekonomický vývoj, na perspektivu vývoje vlastního odvětví a podniku. Forma dotazování je vedena kvalitativní formou. Odpovědi jsou subjektivní a my jako dotazovatelé musíme vyslovit prognózu vzhledem k poměru kladných a záporných odpovědí na jednotlivé otázky. [12]

### **2.3.2 Konkurence**

Konkurence jako taková nás může ohrozit v několika segmentech našeho podnikatelského plánu. Přesněji když hovoříme o riziku podnikání ze strany konkurence, tak máme na mysli 5 konkurenčních sil viz. 2.3.1.. Abychom mohli proti konkurenci bojovat a v těchto bitvách být úspěšní, musíme konkurenci identifikovat. Většina firem se soustředí na hlavního konkurenta na trhu, například Coca-Cola a PepsiCo. Skutečných a potencionálních konkurentů však může být na trhu mnoho. Reálné riziko škody je mnohem pravděpodobnější od konkurence nové nebo od nových technologií. [7]

## **Teorie konkurenčních sil**

Jak již bylo zmíněno, k dokonalé identifikaci a pojmenování konkurence nám slouží model, díky kterému můžeme konkurenci rozdělit do pěti kategorií podle Porterova pětifaktorového modelu.

První kategorií je hrozba silné rivality v segmentu. Pokud naše tržní prostředí spadá do této konkurenční kategorie, je jeho atraktivita na velmi nízké úrovni. Jestliže odvětví v naší podnikatelské činnosti stagnuje nebo klesá a naše firma vyžaduje investice do rozvoje, dochází k agresivním cenovým a reklamním válkám. Firma musí využít všech prostředků k udržení se na trhu déle než její konkurence, pokud je to samozřejmě finančně únosné a nezapříčiní to absolutní krach.

Hrozba nově vstupujících konkurentů je další ze seznamu konkurenčních sil. Hrozba této síly závisí na výšce bariéry vstupu a výstupu na trh. Pokud je bariéra vstupu vysoká, na trh dokáže vstoupit jen málo nových firem. Pokud je vysoká i výstupní bariéra, snižuje se možnost firmy v případě nepříznivých výsledků z trhu odejít. Důsledkem může být menší množství firem, které na trh vstoupí. Ty které již vstoupí, tak vynaloží veškeré prostředky, aby se na trhu udržely, to může vést k tuhému konkurenčnímu boji.

Další hrozbou jsou náhražky. Firma může sledovat toto riziko pohledem na trh substitutů, kde je dobré mít zmapované firmy na něm působící, možnost vstupu na trh a ceny substitučních statků. Firma se může aktivně proti této konkurenci bránit odlišením jejich produktů od konkurence a tím získání individuálnosti na trhu. Pokud bude obtížné vytvořit náhražku našeho produktu, tak firma dostává značnou výhodu při snaze eliminovat tuto konkurenční sílu.

V neposlední řadě naši pozici na trhu může ovlivnit i sám zákazník, a to růstem jeho vyjednávací síly. Pokud má zákazník velkou nebo vzrůstající sílu, segment se stává méně atraktivním. Vyjednávací síla zákazníků roste s jejich organizovaností, možnostmi výběru sprostředkovatele na uspokojení jejich přání a služeb, nediferencovaností výrobku a například nízkými náklady na změnu výrobku. Firma se může tomuto riziku bránit výběrem zákazníků, kteří mají menší sílu vyjednávat a měnit dodavatele. Nejlepší možnou obranou však je mít takový produkt, který zákazník prostě nemůže odmítnout a je ochoten ho koupit beze snahy vyjednávat o jeho ceně.

Poslední definicí rizika na konkurenčním prostředí je vzrůst vyjednávací síly dodavatelů. S nimi můžeme vést jednání o ceně zboží, době splatnosti pohledávek a dalších



faktorech ovlivňující naši vzájemnou spolupráci. Pokud dodavatel ví, že je na trhu, kde odběratel nemá přílišné možnosti změny dodávajících subjektů, tak se samozřejmě bude této skutečnosti snažit využít. Segment se stává neatraktivní, pokud dodavatel má možnost změny ceny, času anebo dodávaného množství. Síla dodavatele roste s jejich silou, koncentrovaností a organizovaností. Dále pokud je na trhu málo substitutů, výrobek je pro naši výrobu klíčový a náklady na změnu dodavatele jsou vysoké. Toho se snaží dodavatelé využít v jejich prospěch a zvýšení jejich zisků. My se můžeme chránit proti tomuto jednání v tvrdém a nekompromisním prostředí tím, že budeme držet v tajemství vnitropodnikové informace, stále se budeme snažit domlouvat nové dodavatele a také vyjednávat s těmi stávajícími a ukazovat jim, že pro nás nejsou klíčoví.

Doporučení pro podnik je takové, že by se měl snažit co nejvíce sledovat své konkurenční prostředí, být v popředí technologického vývoje v segmentu působnosti a zvyšovat jeho silné stránky a snižovat slabiny. S rostoucí silou podniku se snižují možnosti všech faktorů působící negativní formou na prosperitu firmy. [7][1515]

### **2.3.3 SWOT analýza**

Výchozím bodem pro identifikaci hlavních příležitostí nebo hrozeb je důkladná analýza prostředí. Pro tuto identifikaci se často používá tzv. SWOT analýza. Tato analýza nám pomáhá k přesné identifikaci a odhalení silných a slabých stránek firmy v jejím vnitřním prostředí. Další částí, kterou nám tato metoda umožňuje odhalit a zanalyzovat jsou příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího prostředí. Musíme všechny okolní vlivy brát čistě subjektivně k naší firmě. Platí zde, že to, co může být pro jinou firmu hrozbou, pro nás to stejné může být příležitost.

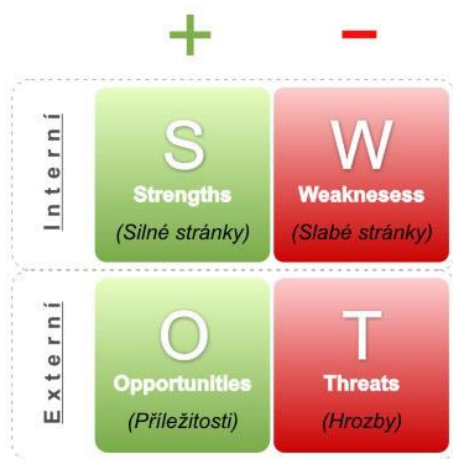
Posouzení současného postavení, kapacity firmy a její schopnosti jsou všechno věci, které je nutné zanalyzovat pro objektivní posouzení situace firmy. Pokud chceme získat odpověď na otázku, co udělat proto, abychom byli úspěšní a konkurence schopní, musíme si v první řadě objektivně zodpovědět naši současnou situaci, a to přesněji kde nyní jsme a jaké máme zdroje. Díky těmto otázkám můžeme zjistit naši relativní výhodu oproti existující či potencionální konkurenci. Mezi relativní výhody může patřit například: vlastnictví moderní technologie, nižší náklady výroby, pružné, kvalitní a spolehlivé zásobování.

U hodnocení analýzy zdrojů firmy můžeme zjišťovat stav fyzických zdrojů, technologie, budovy, distribuce atd. Dalším zdrojem firmy, který je potřeba zhodnotit, je lidský potenciál, do kterého patří struktura zaměstnanců, profesní a jiné kompetence. V potaz musíme brát

finanční zdroje podniku, které musíme rozlišit podle jejich uložení ve struktuře firmy. Rentabilita, výkonnost, zadluženost, likvidita, ziskovost a rozložení kapitálu firmy, jsou důležitým měřítkem použití finančních prostředků.

Podnikové aktivity členíme na primární a podpůrné činnosti. Primární činnosti tvoří přímo přidanou hodnotu firmy. Patří mezi ně výroba, rozvoj, řízení vstupních a výstupních operací, marketing a následné servisní služby. Podpůrné činnosti zajišťují vstupy pro primární činnosti firmy. Mezi ně patří například personální činnost, informační systém, infrastruktura, materiálové hospodářství a vědeckotechnický rozvoj.

Pro zjištění složek a aktivit, které vytvářejí silné a slabé stránky podniku, nám slouží analýza hodnotových řetězců. Díky ní můžeme porovnat naše firemní činnosti s konkurencí a vyhodnocení našeho skutečného postavení na trhu v porovnání s konkurencí. Grafické zobrazení SWOT analýzy můžete vidět na následujícím obrázku [Obr.1] [12]



Obrázek 2 –grafické zobrazení SWOT analýzy [26]

## 2.4 Spokojenost zákazníka

Zákazník se cítí spokojený s nákupem v případě, kdy přínos produktu dosáhne jeho očekávání. Pokud se tak nestane a produkt nesplňuje očekávání, zákazník hodnotí nákup špatně a je nespokojen. Cílem je, aby produkt předčil zákazníkova očekávání, to v něm vytváří silně pozitivní reakce. [4]

Očekávání, které ovlivňuje celkové hodnocení, si zákazník vytváří pomocí předchozích zkušeností, recenzích od přátel, dostupných informací a slibech firmy či konkurence. V tom vzniká problém, jak nastavit onu hladinu očekávání u zákazníka. Pokud hladinu nastavíme nízko, nepřilákáme dostatek zákazníků. V případě nastavení hladiny příliš vysoko, vzniká problém lehkého zklamání zákazníka. Nadšení zákazníka vytvoří emoce, které mohou mít za důsledek vytvoření vazby, která spojí klientelu s určitou značkou a poté na ní nedají dopustit. Tímto vzniká loajalita, která poráží rozumovou úvahu při výběru produktu. [4]

#### **2.4.1 Analýza spokojenosti zákazníka**

Nejčastěji prováděnou analýzou je ta, která vychází z provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků. Ti mají za úkol v dotazníku vyplnit, jak dobře si podle nich podnik vede. Většinou se hodnotí na Likertově sedmibodové škále, kdy hodnota jedna odpovídá silné nespokojenosti a hodnota sedm naprosté spokojenosti. Při vyhodnocování sčítáme průměry u každé vlastnosti. Následně vlastnosti s nejnižším průměrem jsou vyhodnoceny jako ty, které je potřeba zlepšit. Jedna z hlavních nevýhod této metody je nemožnost určení priority jednotlivých vlastností pro respondenta.

Tuto vadu jinak hojně používané metody nahrazuje metoda diferenční analýzy. Tato metoda funguje na podobném principu s tím, že každý zákazník navíc ohodnotí vlastnosti podle toho, jak moc jsou pro něj důležité. Hodnocení probíhá také pomocí Likertovi škály. Vlastnosti ohodnoceny jedničkou nemají pro zákazníka žádnou váhu, přitom hodnoty s číslem sedm jsou pro něj nesmírně důležité. Poté opět vezmeme průměry důležitosti u každé vlastnosti i průměrné hodnocení spokojenosti. Následným porovnáním nám výsledný rozdíl řekne, které vlastnosti je potřeba zlepšit.

### **2.5 Marketingový výzkum**

Primárním cílem marketingového výzkumu a jednou z jeho hlavních úloh je posoudit, jak je trh perspektivní, a to z hlediska jeho účastníků. Dalšími neméně důležitými úlohami marketingového výzkumu je pochopení dynamiky trhu, identifikace úspěchů na trhu, rizika, trendy a příležitosti. Z těchto jednotlivých úloh si musíme odvodit klíčové otázky, které využijeme a na základě kterých budeme organizovat sběr informací o trhu a jeho analýze. Důležitou částí výzkumu je názor samotného zákazníka. Ten totiž tvoří nedílnou součást trhu. Pokud nalezneme vysněný produkt zákazníka, dokážeme mu dát nízkou cenu, kterou bude schopen akceptovat. Tak při splnění těchto podmínek dostaneme téměř zaručený recept

k dosažení cíleného zisku. Samotný hlas zákazníka může být velice těžko zjištělný, někdy je ukryt hluboko v hlavách zákazníků, kteří ho nedokáží specifikovat, ale pouze ho aplikují svým intuitivním chováním. [12] [1717]

Rizika a příležitosti trhu identifikujeme pomocí měření velikosti trhu, tím jakou budeme mít schopnost předvídat budoucí vývoj trhu a identifikovat trendy na něm. Při práci s marketingovou analýzou se vyžaduje nadprůměrná znalost zjišťování velikosti trhu a výborná schopnost odhadu jeho vývoje do budoucna. Při odhadování vývoje trhu musíme predikci rozlišit na dvě hlavní skupiny. První možností provádění odhadu je odhad krátkodobý. Tento odhad využíváme za účelem okamžité modifikace elementů marketingového mixu. Druhou možností odhadu trhu je možnost dlouhodobého odhadu, či předpovědi vývoje trhu v dlouhodobém horizontu. Tato predikce nám slouží k sestavení dlouhodobých strategií podniku.

Jelikož tyto úlohy nejsou jedinými důležitými při vytváření marketingového výzkumu, musíme se podívat i na další úlohy, které nám pomohou v dalších oblastech rozvoje podniku. Důležitou úlohou je poznání faktorů, které ovlivňují rentabilitu na konkrétním trhu v různých stádiích vývoje. Více o jednotlivých úlohách analýzy trhu v následující kapitole. [12]

### **2.5.1 Kvalitativní výzkum**

Na rozdíl od kvantitativního výzkumu se jedná o méně početné názory, které ale mají větší váhu, a to díky tomu, že se dotazujeme expertů. Tyto metody zpracovávají a vyhodnocují subjektivní informace expertního typu. Experty je provedena logická a intuitivní analýza zkoumaného problému, je doplněna o názory doplňující daný problém. Expertní odhady procesů, jevů anebo událostí se mohou nazývat kardinální či ordinální, podle zdroje informací.

Výběr expertů patří mezi nejdůležitější část kvalitativního výzkumu. Na tom, jak kvalitní experty vybereme, závisí kvalita celého výzkumu. Máme determinovaný výběr skupiny expertů podle následujících tří skupin:

První skupina nám říká, že experty musíme vybrat podle charakteru, rozsahu a složitosti daného problému. Musíme mít ve skupině tedy ty experty, kteří nám zajišťují reprezentativnost. Dále by zde měli být zastoupení experti z každé relevantní oblasti a zájmové skupiny. Počet hledisek problému nám tedy určuje minimální počet dotazovaných expertů.

Dalším faktorem je nevyhnutelnost zabezpečit požadovanou spolehlivost řešení. Naplnit tento faktor nám pomáhá správný výběr expertů, a to podle jejich kvality a úrovně. S rostoucím počtem expertů roste i spolehlivost řešení. Spolehlivost roste i s pokrytím řešeného problému. Lze hodnotit pouze zpětně.

Posledním faktorem ovlivňující naše rozhodování jsou volné finanční prostředky, které máme k dispozici. Tento faktor nejvíce ovlivňuje počet jednotlivých expertů. S tím je spojený růst požadavků na čas spojený s organizací, zpracováním a vyhodnocením metody. Zvýšení spolehlivosti je přímo úměrné se zvýšením nákladů na výzkum.

Samotné kvalitativní metody by měli splňovat vybrané předpoklady, mezi které patří: přijatelně formulované otázky, přijatelný objem požadovaných informací, dostatečné informační zabezpečení práce expertů, zabezpečení dostatečné anonymity expertů, odstranění konformity a diktátorství. V následující podkapitole se budeme věnovat vybrané kvalitativní metodě, která se využívá v marketingových analýzách, prognózování a rozhodování. [7][12] [15]

### **Anketa**

Jedná se o písemný dotazník s písemnými otázkami, na které dotazovaní experti písemně odpovídají. Dotazník může obsahovat následující typy otázek:

Prvním typem otázek zjistíme kompetentnost daného experta. Na tyto informace se dotážeme otázkami na objektivní údaje o expertovi. Následujícím typem jsou primární otázky na řešenou problematiku. Tyto otázky mohou mít otevřenou nebo uzavřenou formu. Poslední otázky klademe doplňující, zjistíme jimi například zdroje informací. Mohou sloužit též pro určení dané kompetentnosti experta. V této kategorii se vytváří prostor pro dotazovaného a jeho argumentace k odpovědím. [15]

### **2.5.2 Kvantitativní výzkum**

Jedná se o výzkum, kde je kvalita dotazovaných expertů a kladených otázek nahrazena kvantitou. Nejčastější formou dotazování u kvantitativního výzkumu jsou dotazníky. Vyhodnocení probíhá pomocí statistických metod. Výhodou tohoto způsobu je možnost získu velkého množství odpovědí od subjektů, na které se naše firma zaměřuje. Další výhodou je nižší náročnost, jak na finanční prostředky, tak na faktor času. Mezi nevýhody můžeme zahrnout přílišnou obecnost řešení a jeho povrchnost. Volba otázek může být otevřená, uzavřená nebo polo uzavřená. [24]

## **2.6 Proces marketingového výzkumu**

Celkový proces marketingového výzkumu nám slouží k zjištění názoru respondentů na danou problematiku, kterou se snažíme vyřešit. Ve většině případů marketingového výzkumu dotazujeme stávající nebo potencionální zákazníky. Jde nám o jejich názor, díky kterému máme možnost dedukce, jakým směrem by se měl podnik rozvíjet. V následujících krocích si popíšeme postup tvorby marketingového výzkumu.

### **2.6.1 Definování problému, alternativ rozhodnutí a cílů výzkumu**

Samotná definice problému nesmí být aplikována příliš úzce ani široce. Například při tvorbě rozhodnutí, při kterém zjišťujeme potencionální zájem o nově nabízenou službu pro zákazníky, musíme brát v potaz například to, za jak dlouho plánujeme návratnost investice. Pozor při kladení otázek si musíme dávat i na konkurenci, a to hlavně při tvorbě nové služby. Pokud budeme v otázkách přílišně konkrétní, tak existuje riziko, že konkurence zjistí náš cíl, tak můžeme ztratit naši výhodu.

Výzkumy v základním rozlišení můžeme rozdělit do několika skupin. Skupinou první jsou specifické výzkumy. V těch můžeme například řešit zavedení nové služby a dotazovat se na cenu, kterou budou zákazníci ochotni zaplatit. Také zdali vůbec novou službu ocení a pokud ano, tak jaká konkrétní skupina. Všechny výzkumy nemusí být přímo specifické, ale mohou mít pouze předběžnou povahu. Můžeme tak osvětlit skutečnou podstatu problému a zjistit možná řešení. Deskriptivní výzkum je takový, který nám pomáhá zjistit konkrétní veličinu, kterou může být například počet zákazníků ochotných utratit určitou cenu za určitou službu. Poslední skupinou je kauzální výzkum, díky kterému můžeme testovat konkrétní vztah mezi příčinou a problémem. [7][12] [15]

### **2.6.2 Tvorba výzkumného plánu**

Hlavní kritérium při samotné tvorbě výzkumného plánu je cena. Musíme brát v potaz ziskovost služby, kvůli které výzkumný plán tvoříme a také samotnou cenu výzkumu. Pokud jsme předchozí analýzou zjistili ziskovost nové služby a vypočítali jsme předpokládaný progres ziskovosti s využitím výzkumu. Tak aby mělo cenu výzkum realizovat, rozdíl těchto dvou cen by neměl být nižší, nežli jsou předpokládané náklady na výzkum. Samotná cena výzkumného plánu se dá snížit snahou zpracovat co nejvíce relevantních, aktuálních, přesných, spolehlivých a úplných sekundárních dat, která byla sbírána k jinému účelu a již existují.

Většina marketingových výzkumu však potřebuje data nová, tedy primární. Tyto data lze získat pěti možnými výzkumnými metodami. Více o výzkumných metodách v následující kapitole. [12]

### **Výzkumné metody**

První metoda je pozorování. Jedná se o pozorování chování koncového spotřebitele. Možností sledování je několik. Můžeme zákazníka sledovat přímo při nákupu výrobku nebo následně při jeho používání. Některé firmy posílají výzkumníky s kamerami do domů spotřebitelů, aby sledovali chování zákazníka přímo při využívání produktu. Dále můžeme získávat informace poslechem zákazníka, a to konkrétně jeho názor na danou službu, produkt, či firmu.

Následující metoda s názvem Focus groups se zaměřuje na menší skupinu respondentů. Zpravidla se jedná o šest až deset konzumentů, kteří většinou dostávají finanční či jinou odměnu. Tito lidé jsou pečlivě vybíráni podle demografických, psychografických a jiných požadavků na co nejlepší zaměření v souvislosti s danou problematikou. Tato skupinka respondentů spolu konverzuje na daná témata pod vedením zkušeného moderátora, který má předem připravené otázky od marketingového manažera. Skupinové rozhovory jsou zaznamenávány a později vyhodnocovány marketingovými manažery. Jelikož se ale jedná o menší skupinu dotazovaných, která nebyla vybrána náhodně, nejde dané odpovědi generalizovat.

Další možností, jak získat informace od zákazníků je dotazováním. Firmy mohou za využití nižších nákladů užít již stávajících obecných výzkumů zaměřených na jejich segment působnosti. Mohou k nim přidat další konkrétnější otázky týkající se jejich produktu. Většina společností vytváří vlastní nové výzkumné projekty. Tato možnost je nákladnější, jak finančně, tak časově. Výhodou ovšem je, že si společnosti mohou otázky nastavit tak, aby dostali konkrétní odpovědi, které momentálně vyžadují a se kterými se jim bude nejlépe pracovat.

Možnost firem pro zjištění informace bez subjektivního vyjádření respondentů je sběrem dat chování zákazníků. Tyto data nám říkají, jak přesně se jednotlivý zákazníci chovají. Díky této metodě můžeme sledovat chování jednotlivých zákazníků, jak reálně nakupují. Data můžeme mít anonymního nebo neanonymního charakteru. Některé společnosti nabízí zákazníkům možnost podílet se touto formou na výzkumu a sdělit společnosti své interní informace a data o svých nákupech odměnou za poskytnutí určitého benefitu. Tyto data jsou

pro společnosti velice cenná. Díky nim mohou využít možností přímého marketingu na určité skupiny své klientely.

Poslední možností výzkumné metody, z vědeckého hlediska té nejplnatnější, je experimentální výzkum. Díky tomuto výzkumu máme možnost zachytit vztah mezi příčinou a následkem, vyřazením konkurujících si vysvětlení u pozorovaných nálezů. Experiment vyřadí ty hypotézy, které by z výsledku mohli vyplynout, a přitom by v reálné aplikaci neměli předpokládaný účinek. Touto metodou marketingoví a výzkumní manažeři provedou experiment, při kterém mění určité zkoumané proměnné a sledují, jaký vliv má případná změna na chování zákazníků. [7][12][15]

### **Nástroje výzkumu**

Máme více možností, jak výše uvedené výzkumné metody aplikovat. K sběru primárních dat nám slouží tři hlavní nástroje. Těmi jsou dotazníky, kvalitativní metriky a mechanické pomůcky.

Mezi nejběžnější nástroje sběru informací patří pro svou flexibilitu dotazník. V první řadě si musíme při tvorbě dotazníku zvolit, jakou formou budeme klást otázky. Máme několik možností, a to otevřenou formu, uzavřenou formu nebo jejich kombinaci. Uzavřené otázky můžeme dobře zpracovávat, vytvářet statistiky a tvořit z nich tabulky. Otevřené otázky dávají větší prostor dotazovaným na vyjádření své odpovědi. Můžeme tedy lépe zjistit jejich názor na problematiku. Musíme zvolit sled otázek tak, aby dával smysl a respondent se v nich dobře orientoval. Otázky by měly být specifické, ale jednoduché na pochopení. Mimo jiné by neměly obsahovat předpojatosti. Před finální aplikací je třeba dotazník řádně sestavit, vyzkoušet a odladit.

Jelikož jednání spotřebitelů nemusí být vždy shodné s jejich odpověďmi ve výzkumech, část marketérů se proto přiklání k variantě sběru informací formou kvalitativní metriky. V kvalitativním výzkumu mají velkou svobodu jak výzkumníci, tak i respondenti. Díky tomu nám mohou odpovědi napovědět v tom, jak zákazníci vnímají podnik nebo samotný produkt. Riziko v této metodě může nastat při zpracovávání výsledků výzkumu. Může být ovlivněno subjektivním chováním výzkumníka při jejich zpracování.

S pokrokem moderních technologií máme další možnost výzkumu, a to pomocí mechanických měření. Díky moderním přístrojům můžeme měřit například emoce a



myšlenkové pochody respondenta při sledování reklamy. Přístroje dokáží měřit například pohyb očí přes senzory kůže, až po senzory mozkové aktivity. [7][12] [15]

### **Rozhodování o souborech respondentů**

Dalším důležitým faktorem při stavbě výzkumného plánu je rozhodnutí, koho oslovíme. Tento faktor vyžaduje odpovědi na tři otázky.

Koho se budeme dotazovat? Touto otázkou si ujasníme, jaká kategorie populace je pro nás nějakým způsobem zajímavá a její odpovědi by nás měly zajímat. Pokud se například naše firma zabývá automobilovým průmyslem, bude pravděpodobně hlavní skupinou osoba starší 18ti let vlastníci řidičské oprávnění.

Další otázkou by měl být počet respondentů, kteří budou součástí našeho výzkumu. Zde platí, více respondentů nám poskytne přesnější výsledek nežli počet menší. Jestliže z nějakého důvodu nemůžeme dotazovat velký počet respondentů, mohou to být například finanční či časové omezení, máme možnost kvalitu analýzy vylepšit vhodným výběrem dotazovaných. Snažíme se vždy dosáhnout hodnoty reprezentativního vzorku.

K získání tohoto reprezentativního vzorku nám slouží další otázka, a to, jak mají být vybírání respondenti. Tím získáme dobrou výchozí pozici pro výběr pravděpodobnostního vzorku populace. Tento vzorek nám pomůže kalkulovat s důvěryhodnými limity pro chyby vzorku. Vzorky se snažíme rozdělit podle určitého kritéria a z jednotlivých skupin vybrat pár jedinců, jejichž výsledky budeme brát jako náhodný vzorek skupiny. [7][12] [2]

### **Kontaktní metody**

Poslední částí je, jakou formou se rozhodneme dané respondenty kontaktovat. Forem kontaktu máme několik. S vývojem technologií se mění i jejich vytiženost.

Vytvořený dotazník máme možnost zaslat poštou. Tato metoda nám dává možnost oslovit jedince, kteří by neměli zájem o osobní rozhovor, nebo by jejich odpovědi nebyly přesné. Tento způsob je značně pomalý a nákladný. Pravděpodobnost odpovědi je nízká.

Interview po telefonu je další možností, jak můžeme získat informace od respondentů. Míra odpovědi tímto způsobem je větší než u předchozí možnosti, ale v poslední době klesá ochota obyvatelstva vést interview po telefonu, a to díky špatným zkušenostem z minulosti. Tyto rozhovory by měli být co nejkratší a obsahovat co nejpřímější otázky. Telefonická forma dotazníku je silně neosobní, což může být i pozitivem, protože odpadá ostych říci pravdu za rouškou anonymity.

Osobní interview je nejnákladnější, ale nejpřesnější metodou dotazování. V této formě dotazníku může nastat jistý problém s pravdivostí odpovědí, ale na druhou stranu si tazatel může zaznamenat vizuální informace o respondentovi. Máme dvě možnosti, jak takový rozhovor zrealizovat. První možností je domluvení si schůzky předem, zpravidla za určitou odměnu. Nebo můžeme oslovit náhodné kolemjdoucí. Toto interview ale musí mít omezenou délku z důvodu jejich ochoty.

Online-interview je metoda, která s rozšířením internetového připojení skoro do všech vrstev obyvatelstva, každým rokem získává na větší popularitě. Dotazník můžeme umístit přímo na naše stránky nebo můžeme využít možnost společností, které nám dotazník za úplatu vystaví. Máme tak pravděpodobnost většího množství odpovědí. Můžeme též vést video hovor s respondenty přes internetové připojení. V dnešní době je opravdu široké množství možností využití internetu k marketingovému výzkumu. Obecně je tato volba jednou z nejlevnější, nejrychlejších a nejvšestrannějších z pohledu dotazovaných vzorků. [7][12]

### **Shromažďování informací**

Sběr informací marketingového výzkumu patří mezi nejnákladnější a nejnáročnější fáze. Máme zde vysoké riziko problému, které můžeme minimalizovat pouze kvalitním výběrem respondentů. Špatný výběr nám zvyšuje následující rizika: respondent nebude k zastížení v domluvený čas, vzniká okamžitá potřeba nalézt náhradu. Dále riziko, že dotázaný nebude poctivý a podá nám předpojaté nebo nepravdivé informace. Na tomto faktoru nám může celý nákladný projekt ztroskotat a my můžeme pracovat s nepravdivými informacemi. [7] [15]

#### **2.6.3 Analýza dat**

Dalším krokem je analýza získaných informací. Výzkumná nasbíraná data musí utřídit a zjistit četnost jejich rozšíření. V tomto kroku využíváme statistické funkce a modely pro zpracování výsledků. Pomocí kvalitního zpracování dat můžeme zjistit informace, které primárně nebyly z výzkumu viditelné. [7][12]

Statistická deskripce, dle které můžeme nasbíraná data analyzovat, znamená výpočet základních statistik ze získaných dat. Tento způsob popis dat získáme pomocí výpočtů základních charakteristik, které budou doplněné o frekvenci výskytu jednotlivých odpovědí. Toto statistické hodnocení, se hodí doplnit pro lepší znázornění deskripce grafickou. Nejdříve je potřeba zjistit hodnoty jednotlivých proměnných, které můžeme roztrždit do skupin. Pokud máme otázky otevřené, na které je možnost volné odpovědi. Musíme tyto odpovědi rozdělit

do určitých kategorií. U statistických analýz, je potřeba využívat a navzájem rozlišovat modus, medián a průměr. Jelikož dané odpovědi, reprezentují pouze vybraný vzorek ze zkoumané množiny. Musíme hodnotit jednotlivý rozptyl a variabilitu odpovědí. Tu můžeme hodnotit mírou variace, díky které zjistíme, jaký je rozptyl. Pro nejpřesnější výpočet variability používáme výpočet směrodatné odchylky a variačního koeficientu. [10]

#### **2.6.4 Presentace závěrů a doporučení**

Jedná se o poslední krok výzkumníka, ve kterém předloží jím získané závěry. Výzkumník by měl prezentovat jím zjištěné skutečnosti interpretované do dané problematiky. Měl by vyjádřit názor, jakým by se měla společnost ubírat vzhledem k zjištěným informacím. [7]

Formulování doporučení, je důležitou částí práce. Toto doporučení, je nejdůležitějším výstupem pro společnost, pro kterou byl daný výzkum prováděn. Samotné doporučení vychází, ze zadání a cílů práce. Tomuto by měl být úměrný samotný rozsah doporučení. Avšak důležitější nežli počet doporučení, je jejich přidaná hodnota, která by měla vycházet z nasbíraných a z analyzovaných dat. Samotná struktura doporučení by měla být psána pomocí souvislého textu, pro lepší pochopení. Doporučení je psáno většinou v přítomném čase a všechny číselná vyjádření jsou uváděna v procentech. [10]

### **3. Analýza současné situace společnosti**

Společnost zaměřující se na ocelářských průmysl 1CSC je jedním z největších hráčů na tuzemském trhu v své oblasti. Společnost má sídlo v Brně. Zaměřuje se na zpracovávání ocelových svitků do trubek, jechlů a plechů. Tyto produkty mohou být koncové, nebo se dále využívat jako vstupní materiál ve druhém závodu této společnosti.

1CSC obchoduje zejména na B2B sektoru. Jedná se o zákazníky s většinou dlouhodobě dohodnutými kontrakty. Každá zakázka je svým způsobem specifická. Firma nevyrábí žádný materiál na skladovou zásobu. Všechny vyrobené produkty jsou již pro konkrétního zákazníka.

#### **3.1 Vnější prostředí podniku**

V první řadě musíme prostředí rozlišit na dva odlišné styly, a to makroekonomické a mikroekonomické. Prostředí jsou navzájem propojena. Vlivy makroekonomické ovlivňují jevy i v mikroekonomickém prostředí. [6]

Protože se podnik musí neustále potýkat s okolními vlivy, je důležité si udělat analýzu prostředí, abychom s těmito vlivy mohli počítat a v ideálním případě je využívat ve svůj prospěch.

##### **3.1.1 PESTLE analýza**

K zhodnocení vnějšího prostředí nám může sloužit analýza s názvem PESTLE, která okolní prostředí rozděluje do několika skupin. Ty následně jednotlivě analyzuje.

##### **Politické prostředí:**

Politická situace v České republice je vyvážená a momentálně stabilní. Téměř pravidelně se u moci střídají středo-levicové a středo-pravicové vlády. Aktuálně je u moci vláda ČSSD s premiérem Bohuslavem Sobotkou. Tato vláda schválila několik zákonů upravujících možnost podnikání v ČR. Mezi nejkontroverznější zákony patří. Zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách. Díky tomuto zákonu budou muset být všechny vybrané subjekty opatřeny registrační pokladnou.

Prezident České republiky je momentálně Miloš Zeman, bývalý předseda ČSSD v letech 1993-2001. Jedná se o prvního prezidenta v ČR, který byl zvolen přímou volbou ve druhém kole, kdy porazil jeho oponenta Karla Schwarzenberga.

Dalším politickým orgánem, který přímo ovlivňuje zákony a nařízení v ČR je Evropská Unie. V Evropské Unii jsme řádnými členy od 1. května 2004. Tímto vstupem proběhlo sjednocení a unifikace legislativy. Volný obchod v rámci Evropské unie a volný pohyb v rámci Schengenu jednoznačně pomáhá firmě ICSC v jejich obchodních kontraktech s partnery z okolních států.

Z výše uvedeného můžeme odvodit, že společnost ICSC se nachází v politicky stabilním prostředí, které je silně provázané s okolními evropskými státy. Těchto zahraničních vazeb může jednoznačně těžit v rámci otevřeného trhu. Avšak tento fakt pro ní může znamenat i riziko. A to z důvodu volné vstupu zahraničních firem na tuzemský trh.

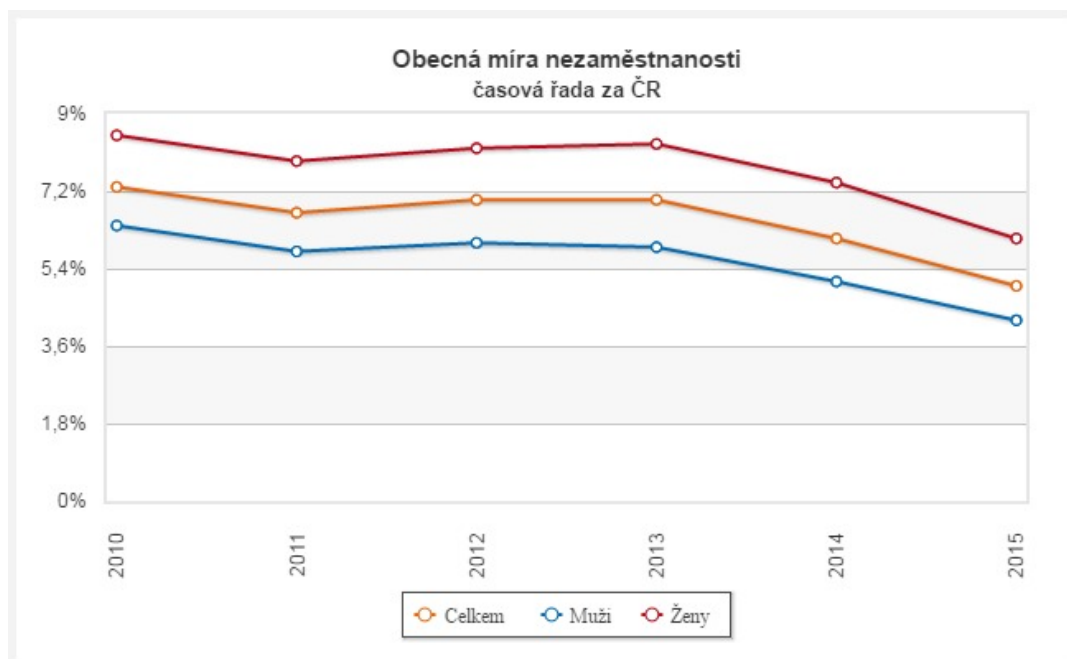
### **Ekonomické prostředí:**

V České republice roste ekonomika rekordním tempem. Dle dat české národní banky v roce 2015 rostla česká ekonomika v průměru 4,6% bodu. To z nás činí nejrychleji rostoucí ekonomiku Evropské unie. Díky tomuto faktu lidé v této zemi věří, že bude lépe, což podporuje další investování a utrácení. [32]

Míra nezaměstnanosti v České republice je v posledním období na minimech. Koncem roku 2015 oscilovala okolo hodnoty 6 %.

V posledním roce byl zaznamenán prudký pokles ceny ropy na světových trzích. Tento pokles způsobil snížení cen pohonných hmot. Díky tomuto efektu lidé, kteří dříve díky ceně provozních kapalin volili levnější formy dopravy, nyní začali využívat automobily. Což zvyšuje poptávku a produkci v automobilovém sektoru a celkově snižuje náklady na provoz.

V ocelářském průmyslu nejdůležitějším ekonomickým činem bylo antidumpingové šetření a následné sankce vůči Číně. Tyto sankce byly uděleny z důvodu dovozu ocelového materiálu za výrazně nižší cenu, nežli se aktuálně pohyboval Evropský trh. Tyto sankce vnesly na trh dlouhodobý trend zvyšování cen, který stále k říjnu 2016 trvá. Výše uvedená míra nezaměstnanosti a úbytek kvalifikovaných pracovních sil v praxi znamená pro firmy obrovský problém a velkou finanční zátěž v podobě přetahování kvalitních zaměstnanců. Na níže uvedeném grafu můžeme sledovat, že se jedná o dlouhodobý trend.

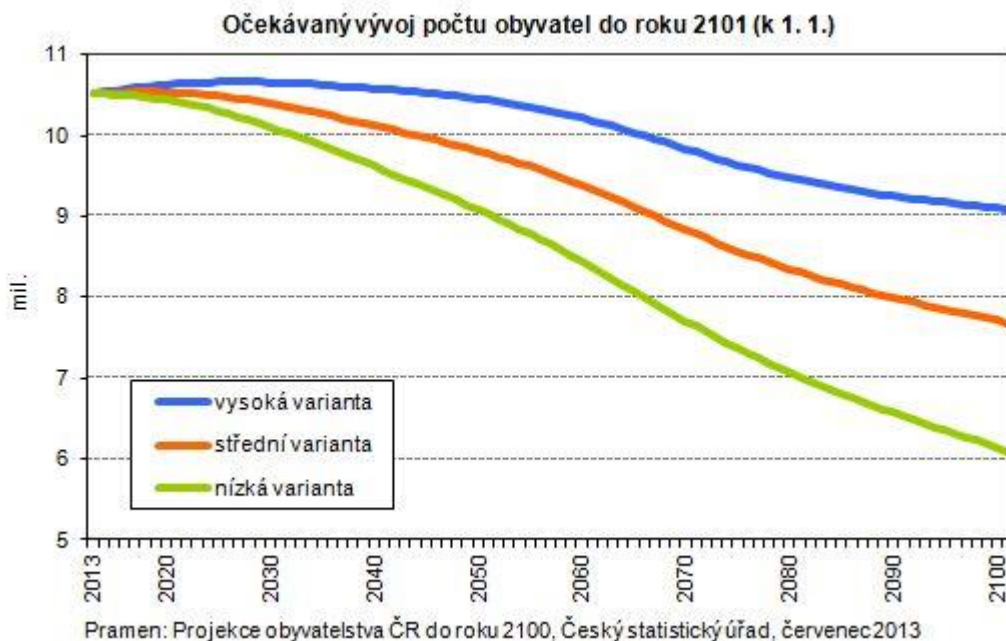


Obrázek 3 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR [29]

### Sociální prostředí:

V roce 2016, kdy slavíme 27. výročí pádu komunismu, se postupně do produktivního věku dostává generace Y. Tato generace, je silně poznamenána moderními technologiemi a aktivně je využívá v každodenním životě. Oceňují rychlost dodání, možnost doručení zboží domů a následný servis. Tohoto faktoru se dá využít a v těchto směrech se dál rozvíjet.

Obecně v České republice populace stárne. Což je díky moderním technologiím a s tím spojeným prodlužováním vitálního stavu lidí v důchodovém věku. Tento údaj spolu s faktem o klesající porodnosti v České republice, znamená možný klesající trend zákazníků. Jak už přímých, tak zákazníků obchodních partnerů. Vše výše uvedené bude, ale záležet na mnoha dalších faktorech. Například porodnosti a přílivu zahraniční populace. Dle níže uvedeného grafu Českého statistického úřadu můžeme vidět možnou predikci vývoje počtu obyvatel v ČR.



*Obrázek 4 - očekávaný vývoj počtu obyvatel v ČR [30]*

### **Technologické prostředí:**

Technologické prostředí se vůči vlastnostem podniku může charakterizovat velmi kladně. Díky otevřenému trhu má firma možnost využívat nejmodernější technologie, které evropský trh nabízí. Stroje má od společností v rámci celé EU. Například dělicí linky z Itálie a Německa.

Technologické a kapacitní možnosti přepravních společností jsou na takové úrovni, že pomocí 9 ti kamionů, které společnost vlastní, mohou zásobovat své zákazníky bez jakýchkoliv omezení. Což podniku pomůže ve snaze snížení skladových zásob na minimum. Díky tomu podnik nemusí držet příliš finančních prostředků utopených v zásobách, a i skladovací prostory mohou být značně úspornější.

V automobilovém sektoru ve střední Evropě figurují dodavatelé nejkvalitnějších automobilových dílů. Mají zde své pobočky největší výrobci automobilových dílů z celé Evropy. Takto silná konkurence v rámci celé Evropy nutí jednotlivé firmy vytvářet čím dál více kvalitnější výrobky a inovovat výrobu.

Technologické prostředí jako takové, otvírá společnosti celou řadu příležitostí. Avšak na ní klade mnohem větší nároky z důvodu rostoucí kvality konkurence.

Níže můžeme vidět mapu s vyznačenými společnostmi, které se zabývají výrobou osobních automobilů.



Obrázek 5 - Specializované výrobní závody pro osobní automobily [31]

### Legislativní prostředí:

Firma ICSC se řídí platnými zákony. Jedny z hlavních zákonů, které firmu ovlivňují, jsou následující.

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů - zákon upravuje postavení podnikatelů a vztahy s podnikáním související, taktéž zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství. [25]
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů – zpracovává příslušné předpisy podle EU a upravuje daň z přidané hodnoty. [18]
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů – stanovuje a upravuje daň z příjmu fyzické i právnické osoby. [19]
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů – stanovuje podmínky, které je nutno dodržet při splňování ochrany spotřebitele. [20]
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů – stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví v souladu s právem Evropské unie. [20]
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů - tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním.[21]



- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů – vymezuje a upravuje pracovněprávní vztahy [22]

Tyto zákony zpracovávají předpisy v rámci EU. Což činí vymahatelné právo a možnost právní opory v rámci obchodních vztahů se všemi Evropskými partnery.

### **Ekologické prostředí:**

Ekologické myšlení jako takové je v moderní Evropě silně prosazováno, jak vládními rozhodnutími, tak i společenskými náladami. Při zaměření konkrétně na automobilový sektor, toto můžeme tvrdit několikanásobně. V posledních měsících aktuální kauza DieselGate. I přes to, že se primárně tato kauza nedotýkala přímo dodavatelů do tohoto sektoru, může se v budoucnu tato kauza projevit i u této společnosti.

Společnost ICSC se momentálně musí řídit platnou legislativou a nařízením ohledně ekologické bezpečnosti podniku. Jednotlivé maziva a všechny škodlivé kapaliny řádně likvidovat. U všech odsávání a jednotlivých vzduchových výpusťů mít pravidelně měněné a certifikované filtrační zařízení. Ale jelikož ve výrobě nedochází ke spalování, které je největším producentem CO<sub>2</sub> a momentálně největším rizikem znečišťování ovzduší. Na jehož ochranu se momentálně projednává zákon o ochraně ovzduší, tak společnost ICSC není nikterak výrazně zatížena ekologickými předpisy.

### **Shrnutí**

Z výše uvedené analýzy PESTLE vyplývá, že společnost se nachází v politicky stabilním prostředí. Je součástí Evropského trhu, spojeného Evropskou unií. Což znamená rozšíření obchodních příležitostí, ale zároveň zvýšené riziko konkurence na domácím trhu. Nízká míra nezaměstnanosti a rostoucí ekonomika, vytváří stabilní ekonomické prostředí. Ale zároveň vzniká problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Dle demografického vývoje počtu a věku obyvatel lze předpokládat, že tento trend nedostatku zaměstnanců bude rostoucího charakteru. Antidumpingové šetření na dovoz vybraného ocelového materiálu z Číny, zapříčinilo růst cen materiálu na Evropském trhu. Technologické prostředí společnosti je na srovnatelné úrovni s Evropskou konkurencí a lze považovat za velmi dobré. Ekologické prostředí je považováno za faktor, od kterého se čeká největší zpřísňování a nastavování nejrůznějších omezovacích norem. Jedná se o dlouhodobý trend, nastavený západní společností.

### 3.1.2 Analýza trhu

Trh s ocelí ve střední Evropě a České republice má velký potenciál a na Severní Moravě i velkou tradici. Sídlo zde má i největší producent ocelových svitků a výrobků Arcelor Mittal. Hlavní důvod, který tvoří tento potenciál je automobilový průmysl, který má v ČR a okolních státech početné zastoupení. Dále rostoucí ekonomika a otevřenost trhu ve střední Evropě, připravují mnoho příležitostí, kde se dá na trhu prosadit. Pokud tyto fakta doplníme o geograficky výhodnou pozici ČR, můžeme hovořit o potenciálu firmy Evropské špičky. Výhodou tohoto tržního prostředí, je složitý vstup na trh. Tato obtížnost je dána zejména velkou vstupní cenou materiálu a nutností vytvoření skladové zásoby, která je finančně a prostorově nákladná. Další obtíží je nákladnost na vybavení, které je od jeřábů po složité dělicí linky v řádech miliónů EUR.

Struktura trhu je, mimo již zmíněný automobilový sektor rozdělená na následující skupiny zákazníků. Jedná se o firmy, které vyrábí topení, regálové soustavy, ploty a další. Díky této struktuře, která je velmi různorodá, máme diverzifikované riziko v případě problému v jednom z odvětví. Jedná se o trh dlouhodobě spíše stabilního charakteru.

Co tento trh tvoří více rizikovým, z krátkodobého hlediska je proměnlivá cena vstupní suroviny. Z důvodu vysoké pořizovací ceny vstupních materiálu a potřeby dlouhodobého plánování, jelikož výroba vstupních svitků trvá v hutích 3měsíce. Je velice důležité dlouhodobé plánování, do kterého je potřeba zakomponovat určitou predikci vývoje cen vstupní komodity. Pokud dokážeme tyto faktory dobře odhadnout a využít je ve svůj prospěch, tak můžeme mluvit o obrovských příležitostech trhu v určitých intervalech způsobených pohybem těchto cen. V opačném případě se bavíme o ztrátě hodnoty materiálu v řádech milionů.

#### Shrnutí

Ocelový trh patří mezi stabilní odvětví. Jelikož se jedná o kapitálově těžký trh, tak je obtížný vstup nových firem. Struktura trhu je průhledně rozdělena, dle zaměření jednotlivých firem. Díky tomuto rozdělení se dá optimalizovat míra rizika, spočívající v úpadku jednoho odvětví. Největším rizikem trhu je proměnlivá cena vstupní suroviny, která se znatelně promítá do cen konečných výrobků. V období klesající ceny surovin, je na trhu možnost pozorovat vysokou míru opatrnosti, která silně ovlivňuje poptávku a celkové prodeje. Naopak v době růstu cen, je na trhu znatelný nedostatek materiálu a zvýšená poptávka z důvodu vytváření skladových zásob.

### 3.1.3 Analýza konkurenčního prostředí

Na trhu s ocelí funguje vysoká konkurence. Díky otevřenosti trhu společnosti ICSC, se musí brát jako konkurence všechny výrobní ocelářské firmy v Evropě. Jasným příkladem jsou přímí konkurenti z Itálie. I přes velkou vzdálenost do těchto zemí, si společnosti v rámci evropského trhu konkurují. Dále můžeme na seznam konkurentů zařadit i společnosti v České republice.

Pokud bychom vyjmenovali největší společnosti v ČR, které můžeme považovat pro společnost podobným produktem za konkurenci, tak by se jednalo například o Feronu, Rosso Steel a Alfun. Výše zmíněné společnosti mají podobné produkty jako ICSC a neliší se příliš ani svojí velikostí.

Z důvodu stálého progresu a zlepšování výroby na maximum, probíhají ve společnosti pravidelné velké investice. Tyto investice se skládají z renovace výrobních prostor, nákupu nových strojů a posílením administrativních pracovníků.

Pro analýzu jsem si vybral několik společností z tohoto odvětví, které se dají považovat za konkurenci. Pravděpodobně nejznámější společnost s ocelovými produkty v ČR, kterou je Feron. Další konkurenční firmou je společnost Rosso Steel, ta se zaměřuje především na běžnou ocel. Nižší zmíněna společnost Alfun je také možnou konkurencí, která však má širší portfolio a není specializovaná na vybrané produkty jako společnost ICSC.

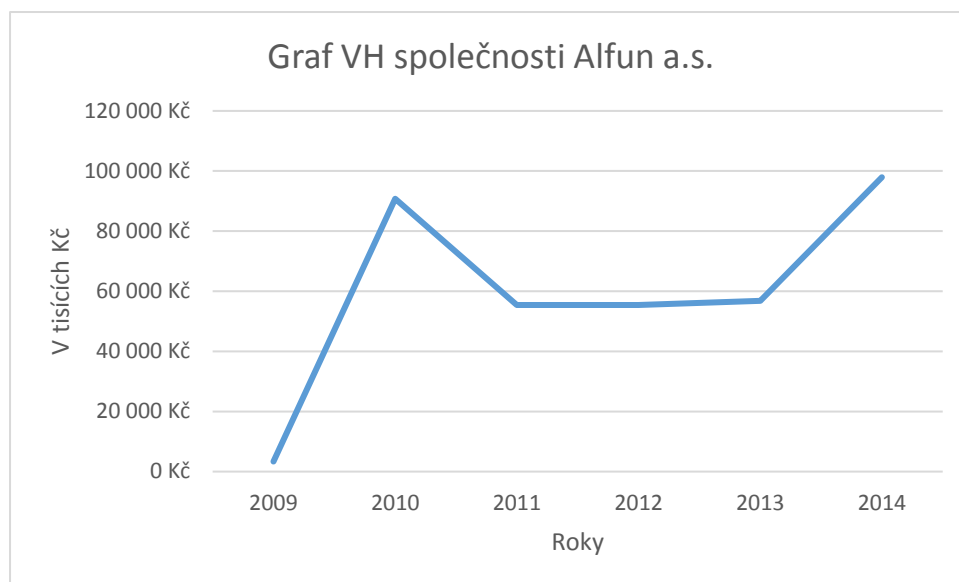
#### **Alfun, a.s.**

Jedná se o akciovou společnost, která u nás na trhu působí již od roku 1999. Název společnosti je spojením značky hliníku Al a anglického výrazu pro zábavu fun. Společnost začínala hospodařit pouze s hliníkem, což by ji mezi konkurenci nezahrnovalo. Firma se však později rozšířila i do obchodu s ocelí. Nyní se ze společnosti stalo moderní servisní centrum se čtyřmi pobočkami. Společnost měla obrát v roce 2011, což je poslední rok s volně dostupnou informací, 2 578 581 tisíc korun. Což je asi o 350 000 tis. Kč více nežli v roce předchozím. Výsledek hospodaření za rok 2011 však klesl z 90 730 tis. Kč na skoro polovinu a to 49 499 tis. Kč. Tento nižší výsledek hospodaření si můžeme vysvětlit nárůstem dlouhodobého hmotného majetku meziročně o cca 80 000 tis. Kč. Z toho můžeme usoudit, že se firmě do roku 2011 dařilo s rostoucí tendencí a tyto peníze opět investovala do kapitálu společnosti.

Nejnověji zveřejněným dokumentem společnosti je výroční zpráva za rok 2014. Ta obsahuje účetní rozvahu a VZZ. Dle výkazu zisku a ztrát společnosti rostl výsledek

hospodaření na hodnotu 97 922 tis. Kč. Níže se můžeme podívat na graf vývoje výsledku hospodaření společnosti Alfun a.s.

*Graf 1 - Graf VH společnosti Alfun a.s.[vlastní zdroj]*



Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že rok 2009 byl nejhorší za posledních 6 let společnosti. Poslední zveřejněný údaj z roku 2014 hovoří o nejlepším roku v historii. Alespoň, co se výsledku hospodaření týče. Tudíž má společnost až na výjimku v roce 2011 rostoucí trend.

### **Rosso Steel, a.s.**

Akciová společnost Rosso Steel byla založena v roce 1998. Společnost začala již od prvopočátku, na rozdíl od Alfunu, obchodovat s ocelí. Jedná se o servisní centrum se zákazníky v ČR a střední Evropě. Rosso Steel dokáže provádět příčné dělení svitků do tloušťky materiálu 4,5 mm. Díky tomuto mají širší portfolio nežli spol. 1CSC, která umí dělit plechy do tl. 3 mm. Společnost má zveřejněné ekonomické údaje za rok 2010. Z těchto údajů vidíme obrat, který měla v tomto roce společnost na hodnotě 2 196 827 tis. Kč. Což je asi o 25 000 tis. Kč méně, nežli měl v tomto roce Alfun.

Pokud tyto informace porovnáme s nejaktuálnější zveřejněnými údaji, a to účetní závěrkou 2015, ve které je výsledek hospodaření 58 263 tis. Kč. A za minulý rok byl 45 999 tis. Kč. To je meziroční nárůst o 26,66 %. Aktiva celkem mají hodnotu 1 620 650 oproti hodnotě za minulé účetní období 1 286 444 tis. Kč. Z těchto všech informací můžeme vyčíst, že rok 2015 byl pro společnost ve znamení růstu a investic oproti roku předcházejícímu.

Nejvyšší nárůst investic můžeme vidět u dlouhodobých hmotných movitých věcí. Tam je rozdíl mezi jednotlivými obdobími 60,28 %. Konkrétně se jedná o investice v hodnotě 231 818 tis. korun.

Pokud porovnáme výkaz zisků a ztrát, tak vidíme meziroční nárůst tržeb z hodnoty 108 199 tis. Kč, na hodnotu 168 101 tis. Kč. Zároveň, ale můžeme sledovat rostoucí trend nákladů vynaložených na prodané zboží v relativně podobném poměru. Růst tržeb byl 55,35 % oproti růstu nákladů vynaložených na prodané zboží 58,09 %. Obchodní marže se podařila zdvihnout o 1 231 tis. Kč. Z toho můžeme usuzovat, že se podniku dařilo, ale rostoucí mzdy a ceny materiálu tyto zisky přímo úměrně snižovaly.

Dále si změříme obrat stálých aktiv firmy, abychom mohli určit, jak velkou má produktivitu vložený kapitál do firmy. Jelikož firma investovala nejvíc do stálých aktiv, tak nám to dokáže říci, jakým způsobem dokáže tyto aktiva zhodnocovat. Výsledek je 0,245. Tento údaj nám říká, že z 1 vložené koruny dokáže firma mít tržbu 0,245Kč. Tato hodnota signalizuje dvě základní informace. První je, že stroje nejsou naplno využity a tím se snižuje jejich užitná hodnota. Další informací může být rada pro manažery, aby investice do těchto aktiv snížili. Samozřejmě je mnoho vnitřních informací, které nám tyto údaje ovlivňují a my je neznáme.

### **Ferona, a.s.**

Společnost Ferona, a.s. se stala v roce 1995 díky privatizaci soukromou společností. Avšak kořeny této společnosti sahají až do roku 1829, kdy v Praze založil L. G. Bondy železářský velkoobchod. Společnost není pouze servisním centrem, ale dělí a zpracovává materiál i na skladové zásoby. Toto z ní činí velkého hráče na trhu a značně zvyšuje své možnosti na trhu. Za vše mluví zveřejněné ekonomické údaje. V roce v 2011 měla Ferona, a.s. obrat 17 702 183 tis. Kč. Toto číslo je zhruba o 1 500 000 tis. Kč větší nežli v předchozím roce 2010. Velikost dlouhodobého majetku se rovnala v roce 2011 částce 2 561 943 tis. Kč. Tato čísla vyjadřují a ukazují nám, o jak velkého hráče se jedná. Ferona je jednička na trhu ve svém oboru. Avšak její pole působnosti není tak široké, jak by se mohlo předpokládat. Společnost neobchoduje s pozinkovanou a studenou páskou, která tvoří většinu v obchodu společnosti ICSC.

Poslední zveřejněná rozvaha společnosti je z roku 2015. Výsledek hospodaření za tento rok byl 132 125 tis. Kč. Což je o 21 212 tis. Kč méně nežli v předchozím roce. Údaj, který nám ukazuje reálné hospodaření firmy je dlouhodobý majetek společnosti. Ten meziročně klesl o 90 179 tis. Kč. Pokles byl zapříčiněn odpisy, které v rozvaze odečítáme od celkové

hodnoty aktiv rozvahovou položkou s názvem korekce. Takže v konečném zhodnocení lze vidět, že investice do dlouhodobého majetku, jako jsou budovy, pozemky stroje atd., byly minimální, až nulové.

K tomuto se nám hodí srovnání obrátu dlouhodobého majetku. Pokud vydělím tržby za rok 2015, které činí 13 069 374 tis. Kč, dlouhodobým hmotným majetkem (2 113 143), tak dostaneme číslo 6,1848. Toto číslo nám říká, že společnost Feron a.s., z každé své zainvestované koruny do dlouhodobého hmotného majetku utržila 6,18Kč. Což je velmi dobrý výsledek. Musíme ale také brát v potaz, že mají v sortimentu i materiál, který pouze překupují.

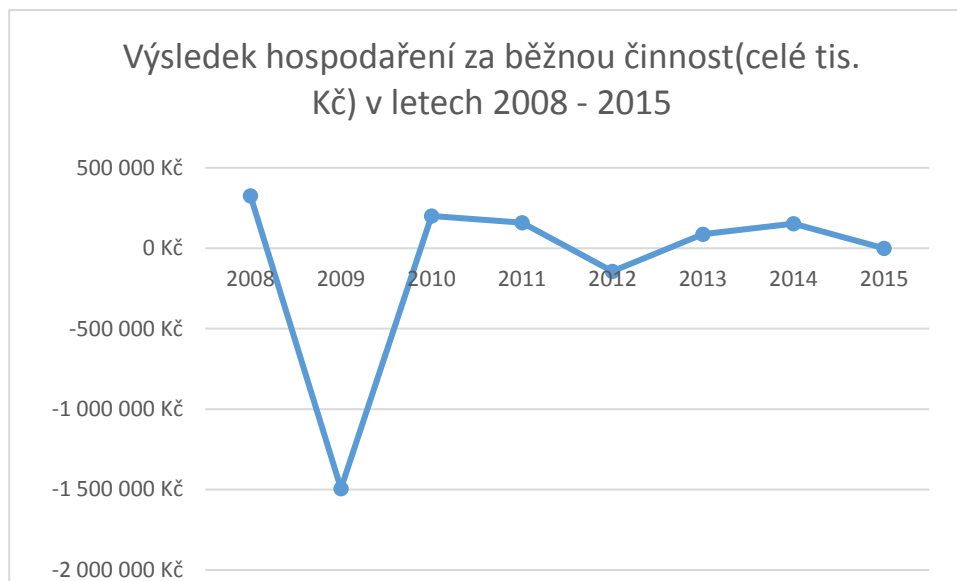
Pokud se podíváme podrobněji na výkaz zisků a ztrát, tak můžeme pozorovat, že tržby za prodej zboží klesly o 5,45 %. Můžeme zde i vidět, že společnost prodala dlouhodobý majetek v hodnotě 15 752 tis. Kč. Což nám také snižuje hodnotu dlouhodobého majetku na straně aktiv v rozvaze. [26]

*Tabulka 1- Výpis důležitých údajů z výsledovky společnosti Feron a.s. [vlastní zdroj]*

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby (v mil. Kč)	21 637,00 Kč	11 151,00 Kč	13 225,00 Kč	14 443,00 Kč	14 014,00 Kč	13 424,00 Kč	13 823,00 Kč	13 069,00 Kč
Počet zaměstnanců (osob)	1 362	1 239	1 075	1 079	1 064	953	993	998
Dlouhodobý majetek v celých tis. Kč.	3 984 687,00 Kč	3 671 906,00 Kč	3 542 650,00 Kč	3 536 465,00 Kč	3 393 405,00 Kč	3 389 655,00 Kč	3 214 171,00 Kč	3 084 293,00 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (celé tis. Kč)	325 561,00 Kč	- 1 493 437,00 Kč	201 064,00 Kč	158 006,00 Kč	- 143 569,00 Kč	86 730,00 Kč	153 337,00 Kč	132 125

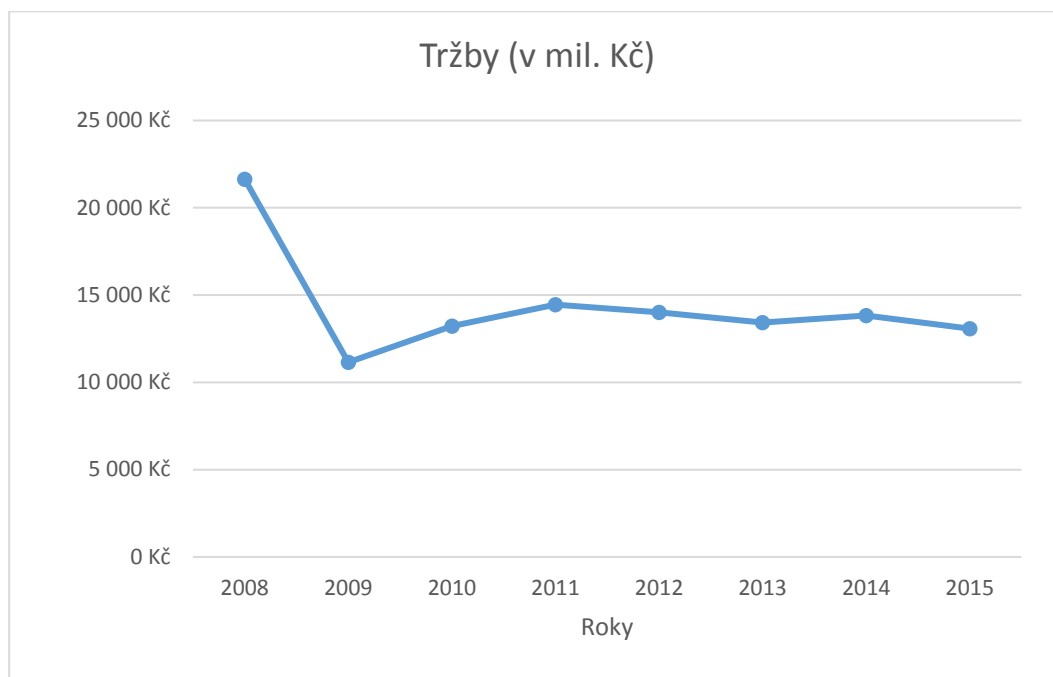
Ve výše uvedené tabulce, můžeme vidět uspořádané údaje z uveřejněné výsledovky společnosti Feron a.s. Tato společnost, jakožto jednička na českém trhu bude v této práci rozebrána detailněji pomocí níže uvedených grafů. Z tabulky můžeme vyčíst trend rostoucích úspor. Můžeme číst průměrné 4,15% snižování zaměstnanců mezi lety 2008 až 2015. Tomuto úspornému režimu společnosti nasvědčuje 3,56% průměrné snižování dlouhodobého majetku společnosti. Samozřejmě tyto procenta zobrazují i postupné odpisy majetku, ale nevidíme řádný nárůst v podobě výrazných investic. Tento vývoj majetku můžeme vidět na obrázku č. 6.

Graf 2 - VH za běžné období spol. Ferona a.s. 2008-2015 [vlastní zdroj]



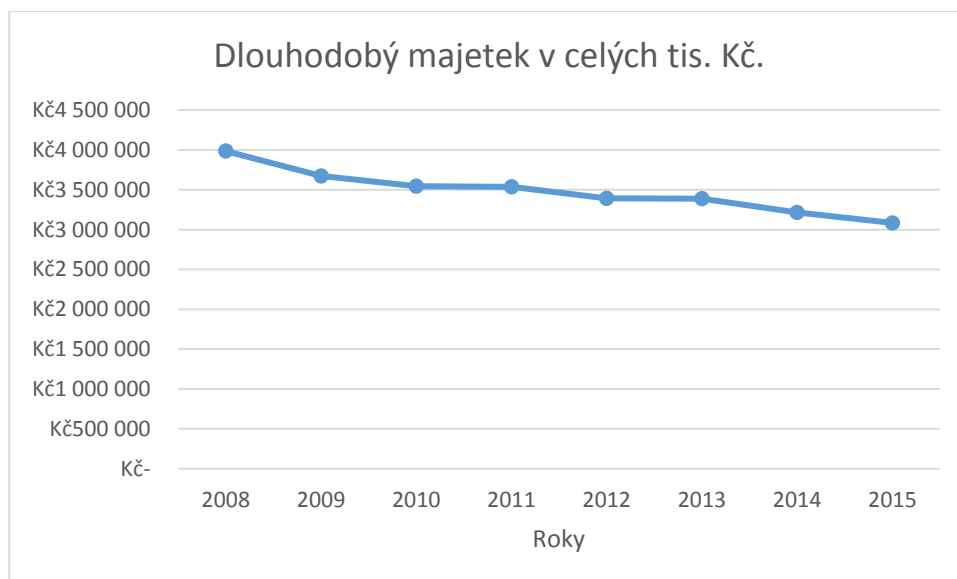
Dále výsledek hospodaření na obrázku výše, má společnost velmi nestabilní. Nejvíce byl poznamenáný krizí v roce 2009, kdy činil záporných 1,5 mld. Kč. Tuto sumu dokresluje údaj tržeb, na kterém můžeme vyčíst meziroční pokles o 10,5 miliardy Kč.

Graf 3 - Tržby spol. Ferona a.s. 2008-2015 [vlastní zdroj]



Na níže uvedeném obrázku, vidíme již dříve zmiňovaný pokles dlouhodobé majetku, způsobený úsporným opatřením společnosti a postupnými odpisy.

Graf 4 - Dlouhodobý majetek spol. Ferona a.s. 2008-2015 [vlastní zdroj]





## **Marcegaglia, a.s.**

Jedná se o italskou společnost, která patří mezi největší svého druhu na světě. Společnost 1 CSC se s ní bije na ocelovém trhu ve střední Evropě, zejména v Německu či Polsku. Společnost vyprodukuje ročně 5,4 miliónu tun oceli. Což činí společnost 1 CSC s cca 120 tis. tun oceli ročně jako malého soupeře. Ale na trhu, na kterém se střetávají, mají obě společnosti vyrovnané šance u zákazníka. Dle informací přímo od zahraničních zákazníků, kteří obchodují se společností Marcegaglia i 1CSC, jim vyhovuje více společnost 1CSC, a to zejména díky české povaze, která je od té italské mnohem preciznější. Velkou nevýhodou italských firem v cizině jsou jejich srpnové prázdniny, kdy je většina jejich společností zastavená.

## **1CSC, a.s.**

Díky výše uvedenému srovnání konkurenčních firem, můžeme vidět společnost 1CSC s obratem v roce 2011 2 135 025 tis. Kč, jako rovnocenného soupeře zmíněných firem. Jednotlivé společnosti se na trhu znají a mezi sebou vzájemně obchodují. Z obchodního hlediska je velice důležitý obrat firmy i z důvodu vyjednávací pozice s dodavateli. Hlavními dodavateli jsou tři středoevropské hutní společnosti. Jedná se o přímou úměru, jako v každém jiném odvětví, čím více materiálu společnost nakoupí, tím lepší cenu dokáže vyjednat.

Bohužel není možnost k porovnání aktuálních výsledků hospodaření společnosti 1CSC, jelikož od roku 2011 nezveřejnila výsledky hospodaření.

### **3.1.4 Analýza cenové hladiny konkurence**

Byla rozeslána cenová nabídka na plechy standardního rozměru a nejběžnější jakosti S235. Z důvodu obchodních podmínek a tajemství jednotlivých nabídek, nebude možné zveřejnit jména jednotlivých společností. Jednalo se o stejnou poptávku pro všechny dotazované společnosti, které zahrnovaly největší konkurenci v ČR. Poptávané množství bylo 10t plechu v tloušťce 4mm a šíři 1500mm a délce 3000mm. Jednotlivé nabídky konkurence oscilovali okolo hodnoty 16Kč/kg. Jedná se tedy o částku, za kterou tento materiál nabízí i společnost 1CSC. Avšak jedna z největších společností nabízela cenu 14,9Kč/kg. Jedná se tedy o výrazně nižší cenu nežli tržní a dokonce tato cena je nižší nežli nákupní cena na Evropském trhu za posledních 5 měsíců.

Příčina takto nízké ceny má několik možných příčin. První z nich může být pouze dumpingem, tedy prodej se ztrátou. Ale tuto možnost vylučuje prodávat takto zboží

konkurenci. Další možnou příčinou je výprodej starších zásob, ale jelikož se společnost, dle analýzy zveřejněných výsledovek snaží skladové zásoby držet na nízkých hodnotách, můžeme vyloučit i tuto možnost. Jediným se nabízejícím důvodem takto nízké ceny je vstup materiálu mimo zemi EU. Tato varianta se zdá být jako nejvíce reálnou. Jedná se tedy o velmi zajímavé zjištění v rámci cenového průzkumu trhu v České republice.

Tuto konkurenční výhodu, využívá nejvíce Evropský výrobce číslo jedna a to konkurenční společnost z Itálie Marcegaglia. Tato společnost využívá své polohy na přímořském státu. To jí umožňuje bez dalších vysokých nákladů obdržet materiál na lodi, což je nejvyužívanější možností dopravy vstupního materiálu ze zemí mimo EU. Zejména pak Turecko, Indie, méně kvalitní například Egypt a poté z Dálného východu.

### **Shrnutí**

Z výše uvedených údajů, můžeme vypočítat promítnutí krize mezi roky 2007-2014. Ta v roce 2008 snížila průmyslovou produkci o 17,4 % a hodnota nových zakázek poklesla o 30,2 %. Konec této krize byl odhadován na rok 2014, kdy stoupl prodej osobních automobilů o 14 %. Což byl údaj, který předpovídal, že je krize na ústupu.

Jednotlivé konkurenční společnosti v rámci České republiky, jsou svou velikostí na velmi podobné úrovni. Jediná společnost Ferona, a.s. svým kapitálem a obratem převyšuje ostatní. Tato nadvláda je způsobena zejména svým historickým postavením na trhu a dlouhodobým budováním jména na tuzemském trhu. V rámci Evropského trhu můžeme vidět dominantní postavení společnosti Marcegaglia, a.s., která je dle výsledků jasnou jedničkou na trhu.

### **3.1.5 Porterův model konkurenčních sil**

Pro lepší zhodnocení situace v konkurenčním prostředí použijí Porterův model. Ten mi pomůže zhodnotit pozici firmy z pohledu konkurence. Každá firma má jiné možnosti konkurenční strategie. Například firma 1 CSC volí strategii kvalitních výrobků, dlouhodobé ověřené spolupráce a dobře promyšlené expedice zboží. Pět základních konkurenčních faktorů hodnotí Porterův model.

### **Riziko vstupu nových konkurenčních firem:**

Bariéry vstupu jsou v tomto odvětví vysoké. Jedná se o zpracovatelský průmysl. Pro výrobu je potřeba vysokého kapitálu, který nám poslouží na nákup strojů a materiálu. Tuto kategorii můžeme rozdělit dle jednotlivých výrobních závodů společnosti.

V prvním výrobním závodu společnosti jsou podmínky vstupu velice náročné na finanční kapitál. Jedna výrobní linka, která tvoří výsledný produkt podle svého určení, stojí v řádech milionů euro. Dále je potřeba zajistit velké výrobní prostory, zaměstnance a logistiku. Z právního hlediska bariery vstupu nijak specificky omezeny nejsou. Musí se pouze řídit platnými zákony České republiky.

V druhém výrobním závodu, který se zabývá obráběním kovů, svařováním a laserovým centrem. Jsou podmínky vstupu z právního hlediska naprosto totožné. Co se týká finanční stránky, je tu diametrální rozdíl. Jednotlivé stroje mají poloviční náklady, jak na nákup, tak na prostor a celkovou obsluhu. Dalším důležitým faktem u těchto přístrojů jsou finanční dotace. Na tyto dotace měli v uplynulých letech nárok všichni malí živnostníci, kteří splnili patřičné podmínky. Splnění těchto podmínek a poskytnutí dotace jim pomohlo zafinancovat stroj v řádech milionů korun.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty:**

Stejně jako v jiných oblastech i zde panuje silná rivalita. Nejsilněji je pozorována na velkoobchodním trhu. Kdy se obchodní zástupci jednotlivých firem snaží zaujmout, co největší odběratele. K tomu využívají spoustu obchodních metod, zejména cenu, ale i jisté bonusy. Například i prodloužení doby splatnosti faktur, hraje velkou roli. Pokud bychom měli určit jednoho dominantního konkurenta, byla by to společnost Marcegaglia. Jedná se o největšího producenta ocelových produktů v Evropě. Jeho výhodou je postavení v Itálii. Díky tomu má přístup k dodavatelům levné oceli z východu. Mezi ty patří například Indie, Turecko či Čína a Rusko. Poslední dva zmíněné státy jsou s momentálně uvalenou sankcí v konkurenční nevýhodě.

### **Smluvní síla odběratelů:**

Smluvní sílu určují dva základní faktory. A to zejména objem prodeje jednomu odběrateli vůči celkovému prodeji společnosti. Firma by se měla zaměřit na snížení této závislosti diverzifikací svých odběratelů. Firma ICSC se o toto snaží rozdělením trhu mezi své obchodní zástupce. Každý z nich má několik velkých firem, které tvoří značnou část obratu tržeb spadajících na jednoho zástupce firmy. Tyto společnosti jsou doplněny o menší zákazníky na trhu, většinou z okolí své působnosti.

Jistou možností rizika představuje agregace objednávek, společnosti však o této hrozbě ví. Rozšířením trhu a získáváním nových možností se možnost agregace a domluva mezi zákazníky snižuje.

Vyjednávací síla odběratelů samozřejmě na trhu existuje. Zejména ale z pohledu nabídnuté nižší ceny od konkurenta. Trh si vytváří určitou cenovou hladinu, vzhledem k vývoji cen surového materiálu a prodejním cenám ocelových svitků z hutí. Pokud někdo nabídne výrazně nižší cenu než se pohybuje aktuální trh, tak to ve většině případů značí možnost, že se na trhu děje něco nezákonného.

#### **Smluvní síla dodavatelů:**

Hlavními dodavateli jsou středoevropské hutě. Těch není mnoho a mezi sebou o sobě navzájem vědí. Hlavními jsou U.S. Steel Košice, Arcelor Mittal a Dunafer. Cenové dohody se uzavírají z pravidla na měsíc. Většinou jednotlivé hutě ví, přibližně jaké ceny nabízí konkurence. Samozřejmě, že jednotlivé cenové nabídky jsou tajné a přesná čísla se většinou nikdo nedozví. Ale i přes to, se dá velmi dobře cenová hladina odhadnout a jednotliví dodavatelé tyto ceny kopírují a snaží se maximalizovat zisky. Společnost ICSC má nákupní oddělení, které se snaží nakoupit co nejefektivněji. Jedná se o klasický zákon trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou.

Jelikož se jedná o takto malý počet dodavatelů pro celý Evropský sektor, možnost dohody tu samozřejmě existuje. Momentálně na trhu panuje již 9 měsíců rostoucí trend cen. Tradičně, by dle predikce a historických výsledků cen, měl ke konci roku mít mírně klesající tendenci. Ovšem tento rok pokračuje rostoucí trend a první odhady hovoří ještě o zrychlení této tendence.

#### **Hrozba substitučních výrobků:**

Substituční výrobky, v pravém smyslu slova substituce, přímo společnost ICSC neohrožují. Konkurenční společnosti mohou nabízet jiné ocelové výrobky, ale jiný materiál, který dokáže nahradit ocel, vyrobený doposud nebyl. S rozvíjejícími se technologiemi a moderním pokrokem v oblasti získávání alternativních zdrojů, můžeme očekávat, že lidstvo vynalezne produkt, který by měl možnost vlastnostmi napodobit zpracovanou železnou rudu. Zatím je to však jen otázka vzdálené budoucnosti.

Mnohem více se společnost musí zaměřit na možnou konkurenci v oblasti ocelových produktů. Všechny své produkty vytváří z mořeného materiálu, který má mnohem lepší antikorozi vlastnosti a svou výrobou dosahuje přesnosti výroby na desetiny, či setiny milimetrů.

## **Shrnutí**

Dle Porterova modelu konkurenčních sil můžeme potvrdit, již zmíněnou obtížnost vstupu nových konkurenčních sil. I když toto riziko bylo zvýšeno podporou menších živnostníků, pomocí dotací. Jedná o trh, kde mezi sebou jeho účastníci moc dobře vědí. Z toho důvodu je zde konkurenční prostředí a boj o každého zákazníka velmi silný. Zejména v dobách s klesající cenou materiálu, kdy jsou poptávky a objemy objednávek na minimech. Společnost se snaží diverzifikací zakázek, snížit smluvní sílu odběratelů na minimum. Čímž si zvyšuje svou vyjednávací pozici na trhu. Tu naopak ztrácí, díky otevřenosti trhu a možnosti volného výběru ze strany zákazníka. Smluvní síla dodavatelů, je díky omezení importu spojeného se sankcemi na materiál z Ruska a Antidumpingového šetření na materiál z Číny silná. Pokud společnosti, chtějí odebírat materiál z těchto zemí, je potřeba překonat výše uvedené bariery. Hrozba substitučních výrobků společnost ICSC přímo neohrožuje.

## **3.2 Vnitřní prostředí podniku**

Analýza vnitřního prostředí podniku je druhá část celkové analýzy podniku. Jedná se o mikroekonomické vlivy, které jistým způsobem působí na podnik. Tyto vlivy, situace a okolnosti můžeme rozdělit na kladně a záporně ovlivňující faktory. Ty faktory, které ovlivňují celkový úspěch společnosti, závisí na uspokojování zákazníka.

### **3.2.1 Analýza záměrů a cílů společnosti**

V této části práce se zaměříme na jednotlivé záměry a cíle společnosti. Tyto data byla získána dlouhodobým sledováním podniku. Toto sledování bylo doplněno o rozhovory s vedoucími pracovníky.

Hlavním cílem společnosti ICSC, je jako u většiny firem cíl generovat zisk. Avšak cesta, jakou se snaží tohoto firma dosáhnout je složitější. Jejím cílem je dosáhnout co nejstabilnějších a dlouhodobě vyrovnaných výsledků. K tomu slouží záměr společnosti na co největší a nejrovnoměrnější rozložení zákazníků ze všech zákaznických sektorů. Jak již bylo zmíněno, hlavní sektory trhu ve střední Evropě jsou následující: Automobilový průmysl, topenářské společnosti, společnosti zabývající se výrobou regálových soustav a jednotlivých zádržných systémů a stavební průmysl. Společnost ICSC se zaměřuje na všechny tyto sektory kromě stavebního průmyslu a plotových systémů. Na tato dvě poslední odvětví se společnost přímo nesoustředí z důvodu potřeby méně kvalitních výrobků v tomto prostředí.

Firma 1CSC je zaměřená na výrobu přesných výrobků, zejména trubek a profilů. Avšak takto přesné výrobky, nejsou ve stavebnictví vyžadovány z důvodu vyšší pořizovací ceny a nevyužitého potenciálu tohoto materiálu. Z výše uvedeného vyplývá, že dlouhodobým cílem společnosti je co nejrovnoměrnější rozdělení svých produktů mezi zákazníky z automobilového, topenářského segmentu doplněná o výrobce regálových soustav. Tyto segmenty trhu firma doplňuje i o zákazníky z jiných oblastí trhu, avšak jejich podíl není takový.

### **3.2.2 Marketingový mix 4P**

Díky této metodě dokážeme stanovit produktovou strategii. Pomáhá nám podle potřeb zákazníka doladit finální produkt. Následně určit ideální cenovou hladinu a určit cenovou politiku firmy. Dále díky této metodě stanovíme místo prodeje a konečnou distribuci k zákazníkovi. V poslední řadě také samotnou propagaci výrobku, proto aby se dostal do podvědomí.

#### **Produkt:**

Firma 1 CSC se zabývá produkcí ocelových trubek, profilů a plechů. Tyto produkty firma vytváří zpracováváním ocelových svitků. Firma tedy prodává svůj vlastní výrobek. Klíčovým vstupním materiálem jsou právě ocelové svitky. Tyto svitky nakupuje společnost primárně z evropských hutních společností. Jako jsou například Arcelor Mittal, nebo USS Košice.

Firma nabízí materiál od tloušťky 0,4mm až do 3 mm u plechů a 4 mm u ostatního materiálu. Cena výsledného produktu se odvíjí dle hmotnosti výrobku. Je stanovena cena za 1 kg materiálu. Firma se řídí platnými zákony České republiky. Jelikož se jedná většinou o právnické osoby, které zboží od společnosti nakupují. Právní vztah se řídí obchodními podmínkami dané společnosti.

Dalším produktem společnosti jsou dále zpracované díly, a to pomocí laserů, razicích strojů, ohraňovacích lisů a svářečů. Tyto produkty se vytváří v nové výrobní hale, která je v provozu necelé dva roky. Díky tomuto rozšíření výrobního portfolia může firma na trhu zaujmout mnohem větší množství potenciálních zákazníků.

#### **Cena:**

Jedná se o prvek, který rozhoduje o zisku či ztrátě na každém výrobku. Z tohoto důvodu určit cenovou hladinu jednotlivých položek není jednoduché a vyžaduje stálou kontrolu

konkurenčních cen a vývoje trhu. Cenová hladina společnosti 1 CSC se nedá přesně určit. Všechny ceny se určují individuálně dle ceny vstupního materiálu a následné práci provedené na daný produkt. Ceny svitků v ocelovém průmyslu se mění každý měsíc.

Další skupinou odběratelů jsou velké automotive projekty, které mají dlouhodobě dohodnuté ceny. Pro tyto zákazníky mají i vstupní svitky z hutí dlouhodobě dohodnuté ceny, většinou kvartálně. Díky tomuto dlouhodobému nastavení cen a rámcovým smlouvám, společnost přijímá zakázky i na více nežli půl roku dopředu.

Další položkou, u které se musí určit cena, je doprava. Rozhodnutí o cenové hladině dopravy je velmi důležité, nachází se naprosto u každého nákupu. U větších projektů je doprava již započítaná do ceny materiálu a tudíž dopravu hradí prodávající. K tomu slouží 9 kamionů, které mají nosnost 24 tun. Existuje i možnost vyzvednutí materiálu zákazníkem, kdy mu může být poskytnutá výhodnější cena na výsledný produkt.

### **Místo:**

Firma nemá hlavní prodejní místo. O zakázky se starají obchodní zástupci firmy, kteří mají rozdělenou celou Českou republiku a okolní státy. Oba dva výrobní závody se nachází v Brně. Prvním výrobním závodem je výrobní hala na ulici Tovární v Brně-Chrlicích. Nově postavená hala na Černovických terasách je sídlem pro administrativní pracovníky a druhý výrobní závod.

Zásobování probíhá během dne od 7 hodin ráno do 16:30. Během této doby musí přijet dostatečné množství materiálu, aby nebyla zastavena výroba z důvodu nedostatku materiálu. Dopravu u většiny materiálu hradí dodavatel. Tato výhoda pramení z velikosti společnosti a jejich obratech. Denně přijede do firmy materiál v hodnotě více než 5 miliónů korun.

### **Propagace:**

Marketingová komunikace firmy je důležitým bodem pro to, aby se jejich sortiment dostal k zákazníkovi. Firma využívá ke komunikaci se zákazníkem většinou svých obchodních zástupců. Pokud se jedná o zakázky na laserové centrum, cenové nabídky vytváří pouze cenové oddělení.

U komunikace s velkými odběrateli využívá firma obchodního oddělení, kde obchodní zástupci firmy aktivně nabízejí její produkty. Jedná se o osvědčený obchodní model u většiny firem. Obchodní zástupce dokáže nabídnout a domluvit se na konkrétních podmínkách s každým zákazníkem individuálně. Díky tomuto přístupu se daří firmě rozrůstat a aktivně oslovovat nové zákazníky. Mezi nejčastější podmínky, o kterých se vyjednávají, patří v první

řadě samozřejmě cena, ale také doba dodání zboží, různé bonusy pro obchodní partnery, možnost vrácení nebo možnost uskladnění materiálu na skladě výrobce.

Jelikož je firma servisním centrem, což z ní dělá velmi specifickou výrobu, která je vždy přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi. Je nutné nabízet materiál vždy individuálně a přizpůsobit dané nabídce jak cenu, tak i termín dodání vzhledem k dostupnosti poptávaného materiálu.

Firma nevyužívá žádné formy masivní reklamy, jako jsou billboardy či letáky a plakáty. Tato činnost by navýšila náklady společnosti a zároveň není pravděpodobné, že by tím na B2B sektoru oslovili takové množství klientů, aby se jim tato činnost vyplatila.

### **Shrnutí**

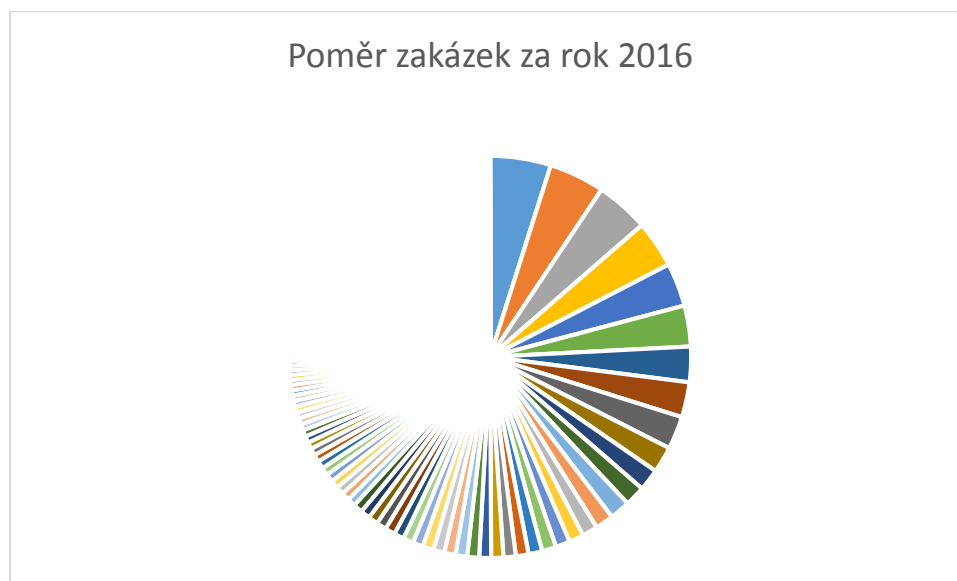
Společnost prodává svůj vlastní výrobek, ke kterému využívá jako vstupní materiál ocelové svitky nakoupené z hutí. Ceny výrobků určuje individuálně, dle zákazníka a objemu nakoupeného materiálu. Do ceny je zakalkulovaná ve většině případu i doprava. Ta je nejčastěji realizována vlastními kamiony, kterých společnost vlastní 9. O prodej se starají obchodní zástupci, kteří mají rozdělenou působnost dle oblastí. Společnost působí zejména v České republice a sousedních státech. Firma nevyužívá formy masivní reklamy. O většinu propagace se starají již zmínění obchodní zástupci. Tento způsob hledání nových zákazníků je na B2B trhu nejvíce efektivní.

### **3.2.3 Analýza objemu produkce**

V kapitole výše jsme zmínili fakt, že se společnost snaží nebýt závislá pouze na několika klíčových zákaznících. V této podkapitole si ukážeme analýzu objemu produkce mezi jednotlivé zákazníky v průběhu tohoto roku 2016. Z důvodu zachování obchodního tajemství nebudou zákazníci pojmenováni a čísla produkce budou v procentech.



Graf 5 - Poměr zakázek mezi zákazníky 2016 [vlastní zdroj]



Na grafu výše můžeme vidět zmiňované rozdělení zakázek mezi jednotlivé zákazníky. Graf obsahuje celkové objednané množství v tunách za období 1.12.2015 - 30.11.2016. Z interních důvodů na ochranu dat nejsou uvedena přesná čísla. U největšího zákazníka můžeme vidět podíl objednaného množství na hodnotě 4,49 %. Čtvrtý zákazník má již jen 3,78 %. Z grafu můžeme dále vyčíst, že tento poměr diametrálně klesá s každým dalším zákazníkem. Pro představu desátý největší zákazník má již jen 2,11 % z celkového objednaného množství.

Pouze prvních dvacet zákazníků má celkový podíl v objednaném materiálu nad 1 %. Při součtu procent prvních dvacet zákazníků tvoří v celkovém poměru 48 %. Díky tomuto můžeme usoudit, že společnost není závislá pouze na několika zákaznících, ale dodržuje svůj stanovený trend diverzifikace zakázek. Tímto způsobem minimalizuje své riziko.

### 3.3 SWOT analýza

Práce popisuje jednotlivé prostředí podniku. Ať se již jedná o prostředí vnitřní, či vnější. Díky těmto analýzám a jednotlivým popisům stavů společnosti a jejího okolí, můžeme sestavit SWOT analýzu popsanou v kapitole 2.2.2. V této práci nám analýza pomůže přehledně zobrazit zjištěné kladné a záporné strany jak vnějšího, tak i vnitřního původu. Výsledek SWOT analýzy práce je zobrazen na grafickém znázornění níže.

Tabulka 2 - SWOT Analýza [vlastní zdroj]

<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverzifikace zákazníků.</li> <li>• Dobrá poloha ve středu Evropy.</li> <li>• Nezávislost na jednotlivých dodavatelích.</li> <li>• Vlastní kamionová doprava.</li> </ul>	<b>slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostačující skladové prostory.</li> <li>• Velké provozní náklady, které se promítnou do ceny materiálu.</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Továrny automobilových společností v ČR a okolních státech.</li> <li>• Zjednodušení obchodních transakcí v rámci EU.</li> <li>• Dobrá dopravní infrastruktura</li> <li>• Růst národní ekonomiky</li> <li>• Kapitálově náročný vstup na trh nových firem.</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká nezaměstnanost v regionu.</li> <li>• Závislost na dodávkách vstupní oceli z Evropy, vzhledem k aktuálním antidumpingových šetřením.</li> <li>• Dotace malým a středním podnikům.</li> <li>• Široká konkurence v ČR i ze zahraničí.</li> <li>• Malé množství dodavatelů</li> </ul>

Na výše uvedeném grafickém znázornění SWOT analýzy můžeme pozorovat, tak jak je u této analýzy běžné, rozdělení do čtyř základních skupin.

První skupinou vlastností společnosti jsou silné stránky společnosti. Do této skupiny patří následující: Diverzifikace zákazníků, společnosti se daří rozložit závislost na zákaznících do co největšího počtu, viz. Kapitola 3.2.3. Dobrá poloha ve středu Evropy, patří do silných stránek společnosti. Poloha města Brna od hranic s Rakouskem, Německem či Polskem je velmi dobrá. Na hranice s Rakouskem je vzdálenost nejkratší a to 55 km. Do Polska 190 km a do Německa 385 km. Nezávislost na jednotlivých dodavatelích společnosti, je dalším bodem v silných stránkách společnosti. Toto rozložení je nastaveno rovnoměrně mezi minimálně 3 dodavatele v každé části nákupu. Díky tomu roste vyjednávací síla a možnosti společnosti.

Slabé stránky společnosti jsou další skupinou vlastností ve SWOT analýze. Nedostačující skladové prostory, tento problém trápí většinu ocelářských společností z důvodu velké skladové zátěže. Doba dodání materiálu z hutí je 3 měsíce. Jelikož výroba s takovým časovým odstupem nejde přesně naplánovat. Je nutné, aby společnost měla skladové zásoby tohoto materiálu u sebe na skladě. Momentálně má vybraná společnost cca 11 000 tun surového materiálu na skladech, což se rovná skladovému stropu společnosti. Velké provozní náklady jsou slabou stránkou společnosti z důvodu velkého počtu nákladných strojů a také kapitálově nákladnému odvětví společnosti.

Vnější prostředí, je druhou skupinou SWOT analýzy. Hodnotí vnější prostřední podniku, které ho buďto kladně, nebo záporně ovlivňuje. Mezi příležitosti prostředí jsou zařazeny následující: Velké množství automobilových společností, přímo v ČR, nebo v sousedních státech. Tento fakt tvoří obrovskou příležitost jak pro společnost, tak i pro její zákazníky kteří mohou zvyšovat svoji produkci. Od roku 2004 je ČR v Evropské unii, díky tomu se zjednodušila možnost dopravy a obchodu s ostatními státy v rámci EU. Dobrá dopravní infrastruktura je bod, o kterém svědčí i to že je Česká republika nazývána tranzitní zemí. Poslední a pravděpodobně tím nejdůležitějším bodem je růst národní ekonomiky. Díky tomu rostou prodeje a zisky zákazníkům, kteří dodávají produkty do ČR.

Poslední skupinou jsou hrozby ze strany vnějšího prostředí podniku. Mezi tyto hrozby můžeme označit nízkou nezaměstnanost v ČR a konkrétně Brněnském regionu. Firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikované síly. Jedná se aktuálně o problém, se kterým se potýká mnoho dalších společností nejenom v tomto odvětví. Antidumpingové vyšetřování Evropské unie na dovážený materiál z Číny a současné sankce uvalené na Ruskou federaci. Způsobili, že dovážený materiál ze zemí mimo EU, výrazně zdražil a spolu s rostoucí cenou vstupních surovin se cena surové oceli v EU zvýšila za poslední rok o 60 %. Dotace poskytnuté státem malým a středním podnikatelům, zvýšila růst konkurenčních podniků, které dostali finanční injekce na nákup strojů a dalšího vybavení. Ve střední Evropě, jakožto místě s velkou koncentrací nejen automobilových společností. Je i velké množství firem podobných charakterem naší společnosti. Tento růst je podpořen výše zmíněnou tendencí rostoucí ekonomiky a řadou dalších faktorů.

Pokud shrneme tyto jednotlivé body, můžeme dojít k závěru, že společnost ICSC není přímo ohrožena vnější silou a žádná skutečnost jí nebrání v jejím podnikání. Pokud se podíváme na jednotlivé body, tak mnoho skutečností vytváří jak pozitivní, tak negativní skutečnosti. Mé doporučení společnosti je soustředit se na jednotlivé body a snažit se získat

maximum z otevřeného obchodního trhu. Dále rozšířit své dodavatelské možnosti z EU a tyto navázané obchodní vztahy udržet do doby, nežli se trh se zeměmi s uvalenou sankcí, nebo omezenou možností obchodu, opět uvolní.

## **4. Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků společnosti 1CSC, a.s.**

Následující kapitola této práce, obsahuje nejdůležitější část této bakalářské práce, kterou je provedení marketingového výzkumu spokojenosti zákazníka společnosti 1CSC, a.s. Následně jeho vyhodnocení, doprovázené grafickou úpravou doplněnou o grafy a poté navrhnutí jednotlivých zlepšení a postupů v návaznosti na jeho výsledek.

### **4.1 Specifikace problému a stanovení cílů výzkumu**

Tato část práce je sestavena v návaznosti na výše uvedené analýzy a výsledky rozhovorů s odpovědnými pracovníky. Z těchto údajů můžeme vyvodit, že společnost pracuje na B2B sektoru. Na tomto trhu má dlouhodobé obchodní partnery. Konkrétně tento trh je specifický, budováním dlouhodobých obchodních vztahů. Spolu s rostoucí konkurencí a technologickou úrovní ostatních firem v oboru, je velice důležité tyto obchodní vztahy udržovat na dobré úrovni. Cílem tohoto výzkumu je tedy zjistit spokojenost stávajících partnerů s dosavadní spoluprací. Následně se snažit vylepšit jednotlivé body, které jsou pro zákazníky důležité. Spolu s doplněním výzkumu o porovnání s konkurencí a možné vylepšení, které by zákazník ocenil. Doplnkovou částí dotazníku je projekt webový prodej, který je více rozepsán v následující kapitole.

### **4.2 Projekt webový prodej**

Jedná se o projekt, který byl navrhnutý společností, jako doplněk k dotazníku spokojenosti zákazníka. Společnost v dnešní době nijak nedisponuje online prodejem a vše se řídí poptávkou a následnou nabídkou. Které jsou směřované přes obchodní zástupce, nebo asistentky prodeje.

Tímto projektem bakalářské práce je snížit skladové zásoby nepotřebného materiálu. Jedná se o nepotřebné zásoby, které leží na skladě více nežli 90 dní. Tento materiál musí obchodníci složitě nabízet. Díky tomuto projektu by byl, tento materiál na webových stránkách společnosti zobrazen.

Materiál na prodej by se aktualizoval každý pracovní den. Přidáván by byl denní inventurou, která je rozesílána vždy ráno všem obchodním zástupcům. V této inventuře jde

vidět stáří materiálu a pořizovací cena. Díky jednoduchému algoritmu by se materiál starší 90 dnů zaslal do systému. Cena by byla dořešena následně individuálně, dle sjednaných objemů.

### **4.3 Přípravná fáze výzkumu**

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda dotazování, abychom oslovili a získali informace od zákazníků, kteří zahrnují většinový podíl celkové produkce společnosti 1CSC. K tomu výzkumu bude využita forma dotazníku. Ten bude rozeslán vybraným zákazníkům pomocí emailu. Celkový počet oslovených zákazníků byl 400.

#### **4.3.1 Způsob výběru dotazovaných zákazníků.**

Způsob výběru dotazovaných zákazníků v této práci, bude vybrán dle výsledků analýzy objemu produkce z kapitoly 3.2.3. Tímto způsobem budou osloveni zákazníci, kteří mají největší podíl na produkci společnosti. Vzhledem k výsledkům z této analýzy objemu produkce, se dá uvažovat, že názor zákazníků s největším podílem na produkci společnosti bude pro společnost přínosný nejvíce.

Dle rozhovoru s vedoucím pracovníkem obchodního oddělení. Jsme dospěli k závěru, že dotazník bude rozeslán výše zmíněným 400 zákazníkům, kteří tvoří více nežli 90% podíl celkové produkce.

#### **4.3.2 Tvorba dotazníku a konstrukce otázek**

Samotná tvorba dotazníku, tvoří důležitou část práce. Moc dlouhý a složitý dotazník může respondenty od jeho vyplňování spíše odradit. Krátký a neúplný dotazník, zase nemusí dodat relevantní informace. Z toho důvodu, je potřeba vytvořit vyvážený a přesně koncipovaný dotazník.

První částí dotazníku, bude zaměřena na spokojenost zákazníka v jednotlivých oblastech obchodního vztahu. Abychom jednotlivé oblasti mohli rozdělit, dle jejich důležitosti. K tomu využijeme první otázku dotazníku. Ve které budou zjištěny jednotlivé preference respondenta, dotazováním se na prioritu jednotlivých témat. Ty bude mít respondent za úkol seřadit od jedné do pěti, což je počet daných témat. Tímto tedy budou získána důležitá data, která rozhodují při jeho volbě dodavatele a utváří jeho úsudek o spokojenosti.

## **Důležitost potřeb a jednotlivá témata spokojenosti**

Jednotlivé témata, budou rozdělena do pěti otázkových celků. Tyto oblasti jsou následující: Kvalita produktu, cena zboží, termín výroby, komunikace a image společnosti. Ke každému okruhu budou uvedeny 2-3 podotázky, které budou mít respondent za úkol ohodnotit, dle Likertovy škály o 1 do 7. Tato škála nám určuje spokojenost s jednotlivým dotazem 1 zcela nespokojen až po hodnotu číslo 7 velmi spokojen. Hodnota číslo 4 nám určuje střední hodnotu dotazu.

Další část je zaměřena na to odkud se zákazník o společnosti dozvěděl. Díky této odpovědi může společnost více rozvíjet ostatní cesty kontaktu, nebo případně ještě podpořit účinnou cestu oslovení potencionálních zákazníků.

Část dotazníku, zaměřená na konkurenci a loajalitu stávajících zákazníků, začíná dotazem, zda plánuje primárně oslovit společnost 1csc při dalším nákupu. Tento dotaz je doplněn dalším, který se týká většinového zastoupení objednávek zákazníka zaslaných do 1CSC. Pomocí těchto dotazů, můžeme určit míru pevného postavení společnosti a určitou sílu vazby mezi zákazníky a společností.

Otevřené otázky jsou v dotazníku pouze dvě, z důvodu ulehčení odpovědí respondentovi a celkové snahy o urychlení sběru dat. První otevřená otázka se dotazuje na to, co by respondent navrhl společnosti 1CSC vylepšit oproti konkurenci. Další otevřená otázka uzavírá celý dotazník. Tyto otevřené otázky jsou dobrovolné, abychom neodradili respondenty v případě, že tyto body vyplňovat nechtějí.

Z důvodu zaměření společnosti na B2B sektor, jsou otázky na specifikaci složitější. Z toho důvodu, abychom mohli roztřídit jednotlivé respondenty, je přidána do dotazníku otázka č. 11. Tato otázka se ptá na to, co společnost z daného materiálu vyrábí. Díky této otázce, je možné zákazníky roztřídit jako výrobce konečného produktu, pouze obchodníka s dodaným materiálem, nebo na firmu zpracovávající materiál dále do formy polotovarů.

Poslední dvě otázky, se týkají návrhu projektu pro společnost 1CSC. Tento projekt je zaměřený na zpřístupnění aktuálního seznamu výrobků na webových stránkách společnosti. Díky tomuto kroku by měli zákazníci možnost online, shlédnout denně aktualizovanou nabídku, již vyrobených a nepotřebných materiálů, které má společnost ve svých skladech. Tomuto projektu je věnována kapitola 4.2. První dotaz je, zda by zákazníci vůbec tuto funkci ocenili. Pokud by většina respondentů projevila nezájem o tuto službu, tak by společnost vyhodnotila jako nerentabilní do tohoto projektu investovat finanční prostředky. Poslední již

zmiňovaná otevřená otázka nabízí možnost se volně vyjádřit ohledně webových stránek společnosti a jejich možných vylepšení. S přidanou podotázkou s případnými návrhy či připomínkami.

#### **4.3.3 Testování dotazníku**

Dotazník ve formě uvedené v přecházející kapitole, byl rozeslán testovacímu vzorku zákazníků. Jednalo se o 10 náhodně vybraných zákazníků. Následně byly obdrženy dvě odpovědi, které odpovídaly koncepci dotazníku. U odpovědi nebyl shledán žádný rozkol oproti předpokladu. Dotazník byl poté ještě konzultován s vedením společnosti, kde jsme probírali možné vylepšení a úpravy. Nakonec byla přidána otevřená odpověď u otázky č. 9, která se týká objemu zaslaných objednávek do společnosti 1CSC. Tato možnost otevřené odpovědi, se dotazuje na jméno konkurenční společnosti, u které respondent nakupuje.

#### **4.3.4 Časová koncepce výzkumu**

Níže je uvedený harmonogram celého marketingového výzkumu, rozdělený po jednotlivých částech.

1. Konzultace práce s vedením společnosti 20.9.2017
2. Analýza současné situace společnosti: 1.10.2017 – 31.1.2017
3. Příprava dotazníku: 1.3.2017-31.3.2017
4. Rozeslání testovacího dotazníku a konzultace s vedením: 3-6.4.2017
5. Rozeslání dotazníku a sběr dat: 7.4.2017 – 30.4.2017
6. Zpracování nasbíraných dat
7. Návrh na zlepšení v návaznosti na výsledky výzkumu

### **4.4 Vyhodnocení dotazníku**

Celkem ze všech 400 rozeslaných dotazníků, jich bylo vyplněno 174. Z tohoto počtu nasbíraných odpovědí, jsme jich museli vyřadit 12. Tyto odpovědi byly neplatné z důvodu chybně vyplněné první otázky. Respondenti neseřadili jednotlivé okruhy dle priority, ale udělili stejnou váhu více tématům. Celkem se nám tedy vrátilo ze 400 rozeslaných dotazníků, 162 platných. Tento počet můžeme považovat za dostačující pro zpracování výsledků.



Výsledná data jsou zpracována v programu Microsoft Office Excel. Je nutné zpracovat jednotlivé otázky vhodnými statistickými metodami. Pomocí těchto metod získáme hodnotu Mediánu, Modus, směrodatnou odchylku a výběrový rozptyl.

#### **4.4.1 Analýza a interpretace určení priorit respondentů**

V první části zpracování dotazníku je potřeba provést analýzu důležitosti jednotlivých okruhů spokojenosti. Z těchto výsledků vzejde stanovené pořadí, dle kterého by následně měla být přikládána váha jednotlivým sekcím dotazníku spokojenosti zákazníka.

Nejdůležitějším tématem pro respondenty je cena zboží. Tento okruh zvolilo 45,68 % dotázaných jako položku s největší prioritou. Následované 37,04 % odpovědí zaměřených na kvalitu prodáváných produktů.

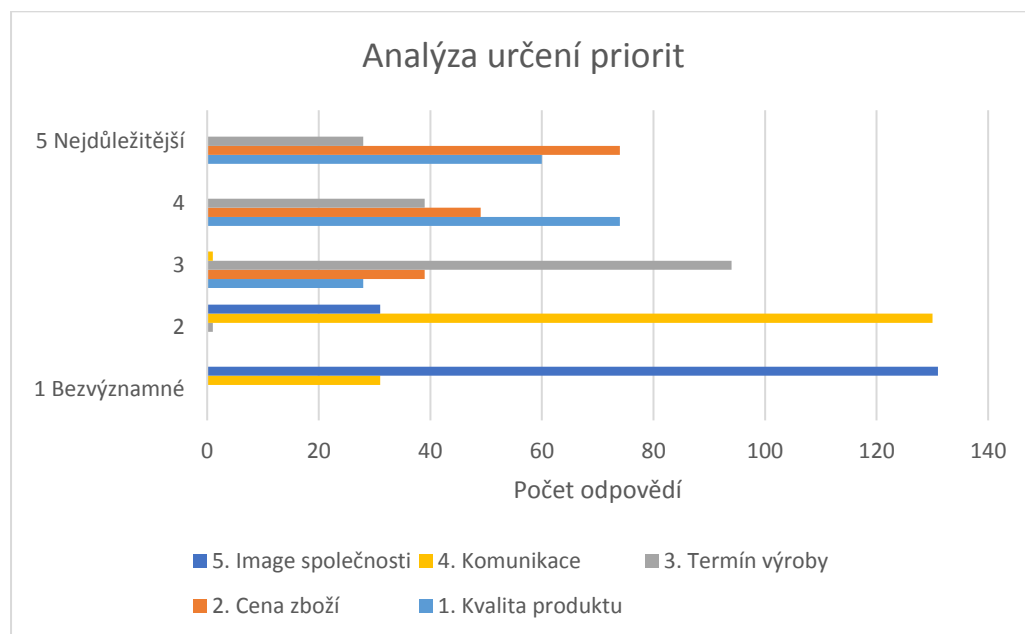
Jako druhou nejvyšší prioritu, byla respondenty zvolena potřeba kvalitního produktu. Tuto možnost na druhou příčku zvolilo 45,68 %. Na druhém místě respondentům záleží na ceně zboží s 30,25 %, těsně následováno termínem výroby s 24,07 %.

Výše zmiňovaný termín výroby je, dle výsledků na třetím místě důležitosti respondentů. Obdržel celkem 58,02 % odpovědí. Dle těchto výsledků můžeme pozorovat, postupné snižování vyrovnanosti na prvních dvou příčkách priorit. Kdy cena zboží spolu s jeho kvalitou, je pro většinou dotazovaných nejdůležitějším kritériem při rozhodování o koupi.

Druhou nejnižší prioritu zvolili respondenti jednoznačně. 80,25 % všech respondentů k této prioritě přiřadili důležitost komunikace. Komunikace a její možnosti, jsou pro zákazníka důležité. Avšak pokud mají zvolit navíc mezi kvalitou, cenou a termínem tak jí řadí jednoznačně, až za tyto okruhy.

Jako nejméně důležitou roli při výběru dodavatele, zvolili respondenti image společnosti. Jednalo se o téměř jednoznačný výsledek, pro který se rozhodlo 80,86 % respondentů. Níže můžeme vidět graf, který nám znázorňuje jednotlivé výsledky z této otázky.

Graf 6- Analýza určení priorit [Vlastní zdroj]



Z výše uvedeného grafu můžeme shrnout několik důležitých faktů. Jedním z nich je realita, že pro zákazníky jsou jasně nejdůležitější kvalita materiálu a jeho cena. Následováno jednoznačně termínem, komunikací a samotnou image společnosti.

#### 4.4.2 Analýza a interpretace hodnocení spokojenosti

V následující kapitole zhodnotíme aktuální stav spokojenosti zákazníků s jednotlivými součástmi obchodu. Toto hodnocení seřadíme, dle výsledků důležitosti z předcházející kapitoly.

##### Analýza spokojenosti s cenou

Dle výsledků dotazníků, převažovala většinou spokojenost s cenou jednotlivých produktů a služeb. Nejvíce jsou zákazníci spokojeni s cenou dopravy a možnostmi plateb. Spokojenost s možnostmi plateb je z důvodu působení společnosti na B2B sektoru. Tudiž s většinou zákazníků, je domluvena platba na fakturu se splatností od 30ti až do 90 dní. Tuto úlevu se splatností zákazníkům, firma kompenzuje v nastavování co nejdelších splatností u nákupu, zejména vstupního materiálu.

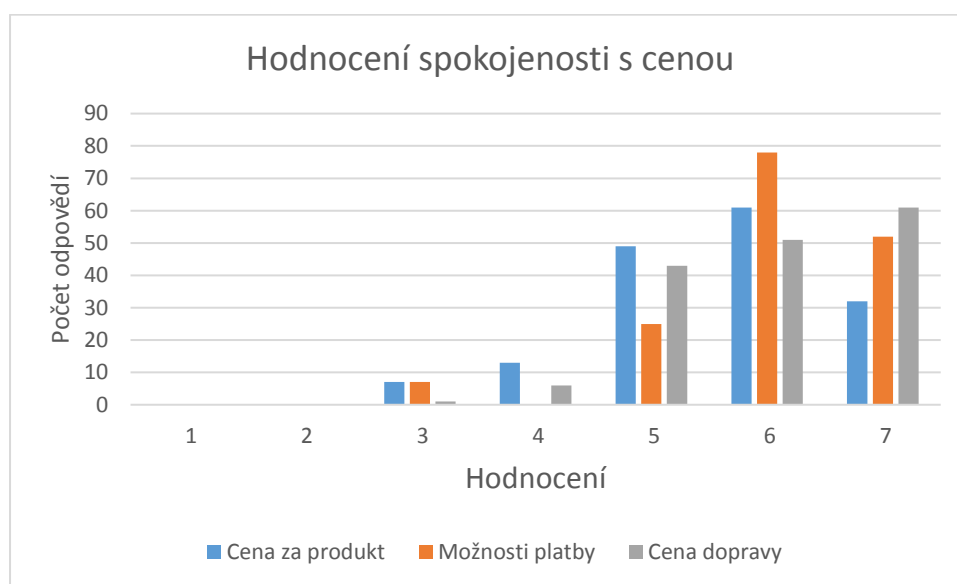
Spokojenost zákazníka s cenou dopravy je na vysoké úrovni. 69,14% respondentů ohodnotilo spokojenost s cenou dopravy, dvěma nejvyššími body. Toto je způsobeno

zejména z důvodu, že společnost 1CSC má vlastní 24 t kamiony, pomocí kterých rozváží k zákazníkovi hotové výrobky.

Cena v rámci produktu samotného obdržela nejmenší podíl spokojenosti, ze všech dotazů týkajících se ceny. Toto je způsobeno zaměřením společnosti, které se soustředí na velice přesné výrobky, dle přesných požadavků zákazníka. I přes pouhých 19,75 % odpovědí, které byly s cenou velmi spokojení. Můžeme v kladných příčkách hodnocení sledovat většinu všech odpovědí.

Procentuální index spokojenosti optimální a obdržené hodnoty je 84,10 %. Dále pomocí vzorce na výpočet indexu spokojenosti nám průměrná hodnota spokojenosti s touto službou tvoří číslo 5,83.

*Graf 7- Analýza hodnocení spokojenosti s cenou [vlastní zdroj]*

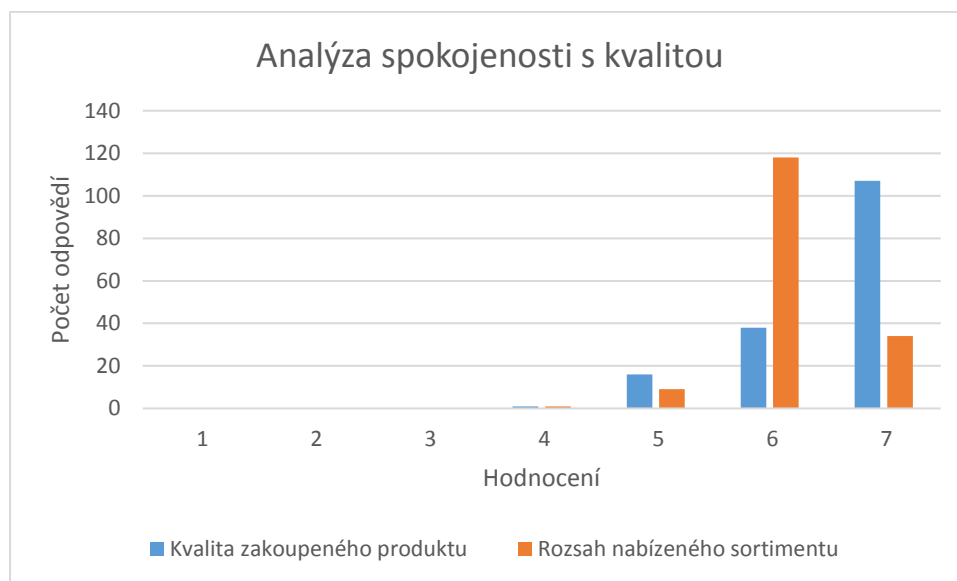


### **Analýza spokojenosti s kvalitou materiálu**

Druhým kritériem zvoleným v pořadí důležitosti, byla potřeba kvalitního materiálu. Zda byly výsledky dotazování velmi pozitivní. Lze vidět, že společnost 1CSC, patří mezi kvalitní servisní centra ve střední Evropě. S kvalitou dodaných výrobků, bylo velmi spokojeno 66,05 % všech dotázaných. Jelikož se jedná o druhé nejdůležitější kritérium zákazníků, má zde firma velmi kvalitní pozici a pověst na trhu. 72,84 % všech dotázaných hodnotí spokojenost s rozsahem nabízeného sortimentu jako dobrou. Menší počet maximálního hodnocení je způsoben, nižším rozsahem tloušťek výrobků. Společnost 1CSC dokáže vyrobit plechy a

trubky do tloušťky 3 mm. Pásky je společnost dělit, až do 4 mm. Tento rozsah by někteří zákazníci, chtěli doplnit dle výsledků otevřených odpovědí.

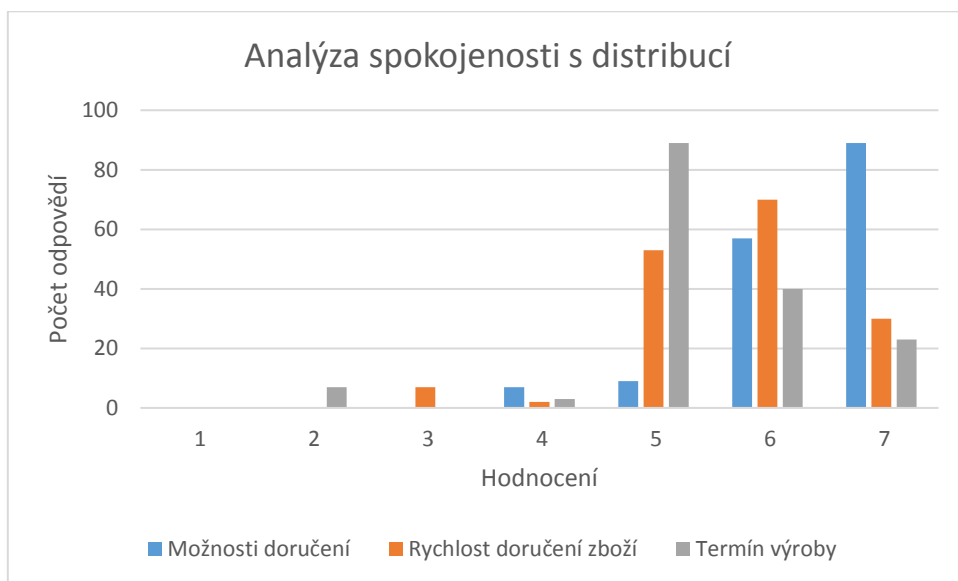
Graf 8- Analýza spokojenosti s kvalitou výrobků [vlastní zdroj]



### Analýza spokojenosti s distribucí zboží

Výsledky spokojenosti spojené s distribucí zboží, mají hodnocení na dobré úrovni. Dle analýzy výsledků můžeme tvrdit, že je to spojené zejména již zmíněným kamionovým zázemím společnosti. Díky této možnosti vlastní dopravy, může společnost nabídnout zákazníkovi širší spektrum možností dopravy. I z toho důvodu hodnotilo velmi pozitivně 54,94 % všech dotázaných. Dále byla dobře hodnocena rychlost dodání zboží. Tato odpověď je provázána s dotazem na termín výroby. I přes blízkou vazbu těchto dvou témat, můžeme sledovat rozdílné výsledky. Kde rychlost doručení zboží dosáhla lepšího hodnocení nežli termín výroby. Pouze 14,20 % všech respondentů je velmi spokojeno s termínem výroby. Avšak pouze 2,5 % všech dotázaných s termínem výroby spokojeno nebylo. Z těchto dat můžeme vyvodit závěr, že společnost dodržuje dané termíny. Ale ty samotné by mohli být lépe časovány.

Graf 9- Analýza spokojenosti s distribucí [vlastní zdroj]

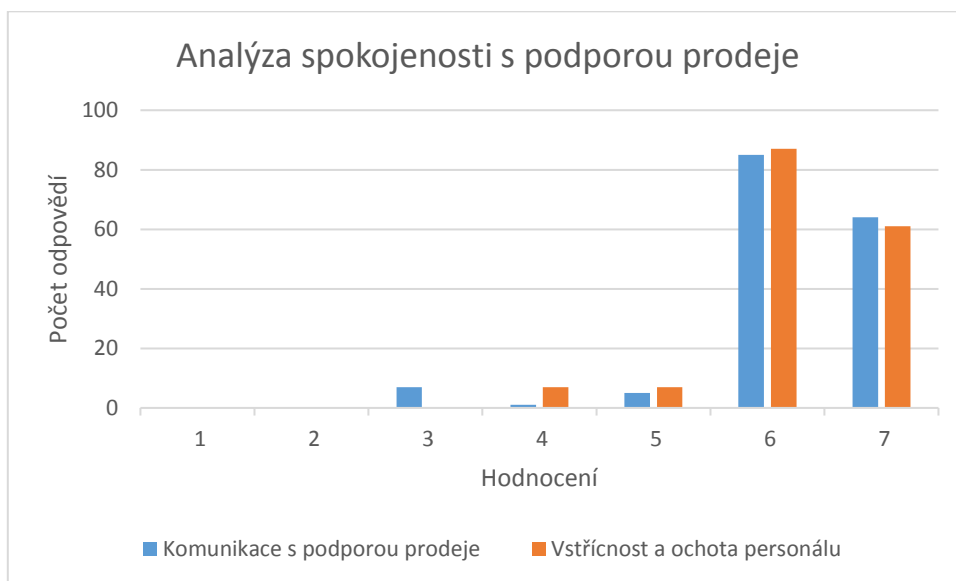


### Analýza spokojenosti s komunikací podpory prodeje

V rámci hodnocení spokojenosti s komunikací a ochotou personálu jsou zákazníci nadstandardně spokojeni. Celých 91,98 % zákazníků v odpovědích uvedlo, že je spokojeno, nebo velmi spokojeno v rámci komunikace s podporou prodeje. Hodnoty přes 90 % obsahuje spokojenost se vstřícností a ochotou personálu. A žádný z dotázaných nebyl nespokojený se vstřícností a ochotou personálu ve firmě.

Tento výsledek reprezentuje zaměření a cílení společnosti na zákaznický servis a primární prodej pomocí komunikaci s obchodním oddělením. Jedná se o nejpoužívanější metodu komunikace se zákazníkem v B2B sektoru. Vše se řídí poptávkou, kterou následuje individuální nabídka. Tato nabídka je přímo koncipována pro daného zákazníka a určité poptávané množství. Hlavní výhoda této metody, je okamžité ověření dostupnosti vstupních materiálu a ideální nastavení cenové hladiny. Tyto faktory razantně navyšují šanci dané nabídky na úspěch. Níže můžeme vidět graf spokojenosti s komunikací s podporou prodeje a se vstřícností personálu.

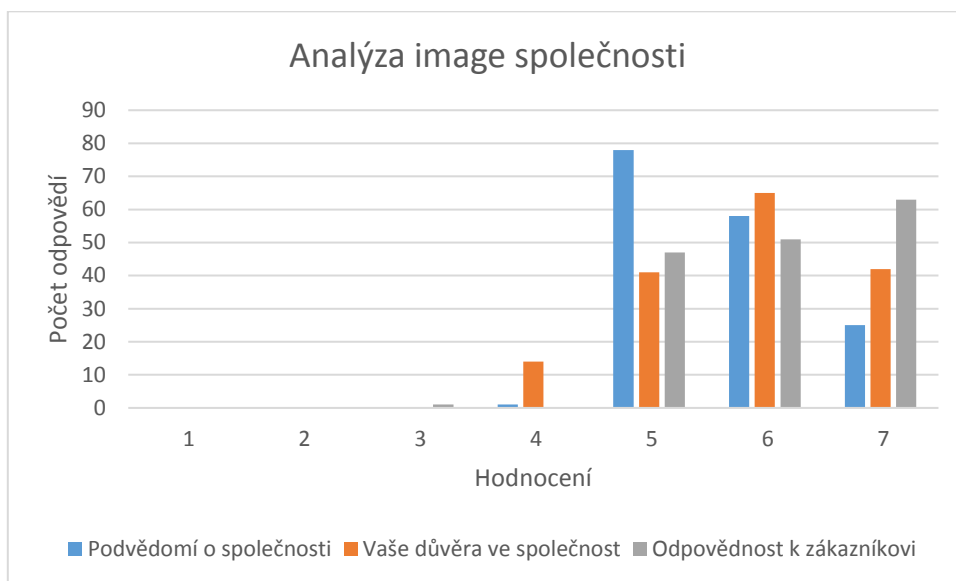
Graf 10- Analýza spokojenosti s podporou prodeje [vlastní zdroj]



### **Analýza spokojenosti s image společnosti**

Na posledním místě pořadí důležitosti, byla jednoznačně zvolena image společnosti. Spokojenost s image společnosti, dle výsledků je vysoká. U všech tří otázek na toto téma byly odpovědi hodnoceny většinou 5-7 body, které značili spokojenost s daným tématem. Pouze jeden respondent se přiklonil k variantě spíše nespokojen. Při analýze této odpovědi, bylo zjištěno, že nebyl spokojen s termínem výroby, který mu byl posunut.

Graf 11- Analýza spokojenosti s image společnosti [vlastní zdroj]



### Shrnutí analýzy spokojenosti

Celkové výsledky analýzy spokojenosti můžeme hodnotit velice kladně. Objevilo se pouze minimum odpovědí, které byly ve spodní polovině spokojenosti. Toto je způsobeno zejména tím, že společnost obchoduje s dlouhodobými partnery. Tito zákazníci, jsou již na společnost dlouhodobě zvyklí a jejich hodnocení je tudíž velmi pozitivní.

V porovnání s ostatními, byli zákazníci nejméně spokojení s cenou. Tohle téma, je ale velmi těžké konkrétně hodnotit, jelikož otázka ceny se řeší vždy při každé nabídce a poptávce. Tudíž i z psychologického hlediska, nebylo pro respondenty vhodné dát najevo naprostou spokojenost s nabídnutou cenou.

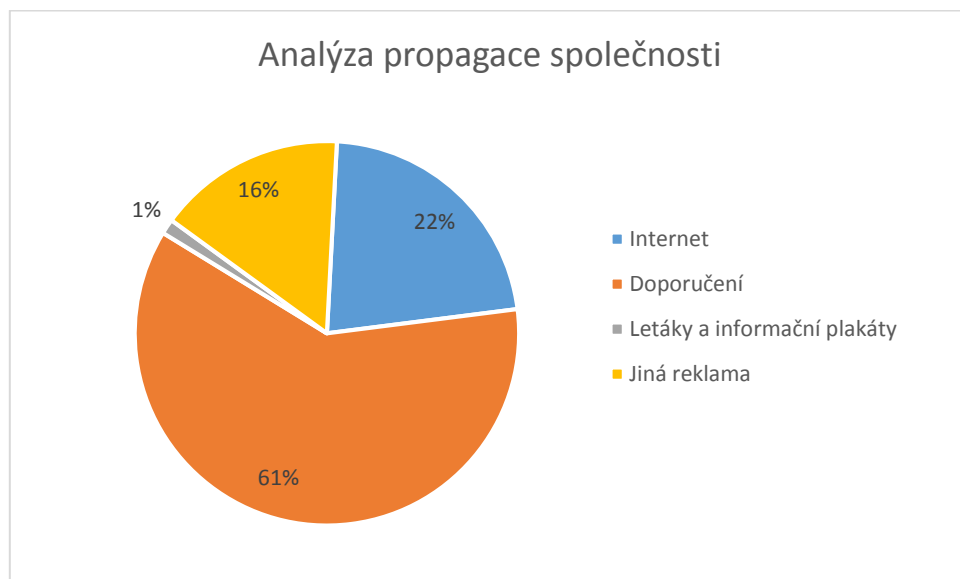
#### 4.4.3 Analýza a interpretace propagace společnosti

Dotazník obsahoval jednu otázku, určenou na propagaci společnosti. Díky odpovědím na tuto otázku, je možné zjistit nejúčinnější formu propagace. Nejlépe dopadla propagace pomocí doporučení. Přes doporučení kontaktovalo společnost 61,1 % všech dotázaných zákazníků. Z toho výsledku vidíme, že vysoká míra ovlivnění dotázaných osob je způsobena jak už osobní či neosobním doporučením. Toto pravidlo platí tedy nejen v B2C sektoru, ale i v B2B. Pro společnost je tedy velmi důležité uspokojovat všechny zákazníky na maximální možnou úroveň bez rozlišení objemů zakázek. Jelikož i ten nejmenší zákazník, může doporučit někoho s velkými objemy.

Nejméně odpovědí získala možnost, že se dozvěděli o společnosti pomocí letáku. Tuto možnost volili pouze 2 dotázaní. Důvod tak malého procenta úspěchu této metody je zřejmá. Je to z toho důvodu, že jediné letáky, které společnost používá na propagaci, jsou určeny primárně pro nábor nových zaměstnanců.

Na internetu našlo společnost 22,2 % ze všech dotazovaných. Nyní víme, že zhruba každý pátý zákazník navštívil webové stránky společnosti. Společnost se snaží stránky v pravidelných intervalech inovovat. Toto je určitě krok správným směrem. Této formě propagace pomáhá i dlouhodobá snaha zlepšení výsledků SEO. Díky tomu je firma více vidět a stránky společnosti jsou vyhledávány při více kombinacích dotazu hledání. Více se webovým stránkám budeme věnovat v samostatné kapitole nazvané webový projekt. Níže můžeme vidět procentuální rozložení výsledků dotazu na propagaci společnosti.

*Graf 12- Analýza propagace společnosti [vlastní zdroj]*



#### **4.4.4 Analýza konkurence z pohledu respondenta a interpretace výsledků**

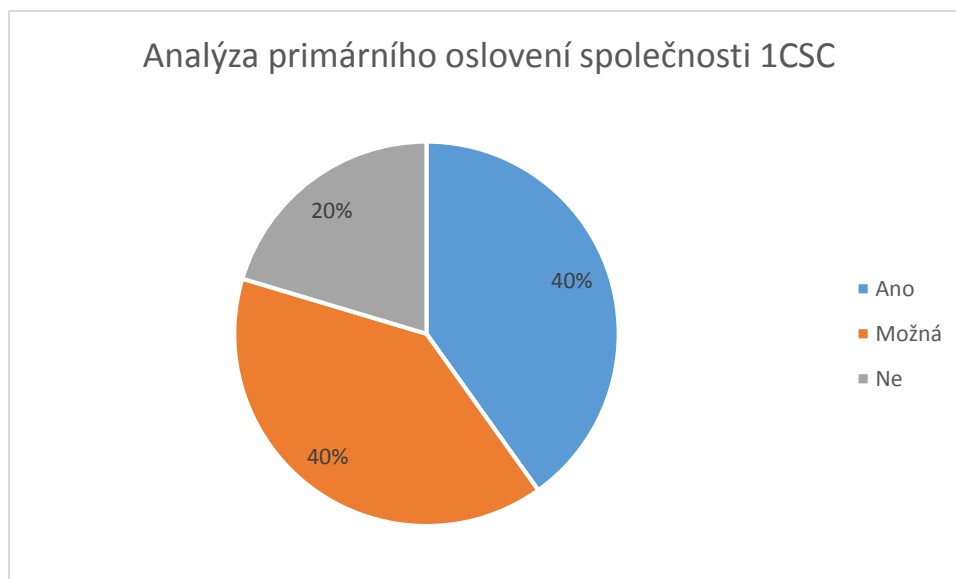
V této kapitole vyhodnotíme několik otázek, zaměřených na konkurenci společnosti ICSC a na vnímané postavení společnosti v rámci konkurence. Zejména na trhu, kde se nacházejí zejména stabilní společnosti a jednotliví účastníci trhu o sobě mezi sebou moc dobře vědí, je důležité konkurenci co nejlépe analyzovat.

##### **Analýza primárně zasílaných poptávek**



První otázkou zaměřenou na toto téma byl dotaz, zda plánuje zákazník i příště primárně oslovit společnost 1CSC. Ze tří možných odpovědí obdrželi dvě téměř stejný výsledek. Odpověď „ano“ a „možná“ mají shodně cca 40 %. Díky těmto odpovědím, můžeme hovořit o dvou skupinách nejčastějších zákazníků. První skupinou jsou ti, kteří zvolili odpověď „ano“ a tím dali najevo, že společnost 1CSC je jejich primární dodavatel. Takto odpovědělo přesně 40,1 % všech dotázaných. Druhou skupinou je 39,5 % dotázaných, kteří si nejsou odpovědí jisti, nebo nechtěli odpovídat, zda primárně osloví společnost 1CSC při dalším nákupu. Tato skupina respondentů, se chová dle zcela běžných tržních mechanismů. A to že rozešlou danou poptávku a dle jednotlivých nabídek se rozhodnou pro určitou společnost, která nabídla nejlepší podmínky. Minoritní podíl odpovědí a to 20 % obdržela odpověď, že neplánují primárně oslovit společnost 1CSC při dalším nákupu. Vzhledem ke kladným odpovědím v rámci kapitoly spokojenosti v tomto dotazníku, můžeme usuzovat, že se jedná o zákazníky, kteří se rozhodují až dle obdržených nabídek. Nebo již se společnostmi 1CSC nespolupracují.

*Graf 13- Analýza primárního oslovení společnosti 1CSC [vlastní zdroj]*



### **Analýza objemu objednávek zákazníka**

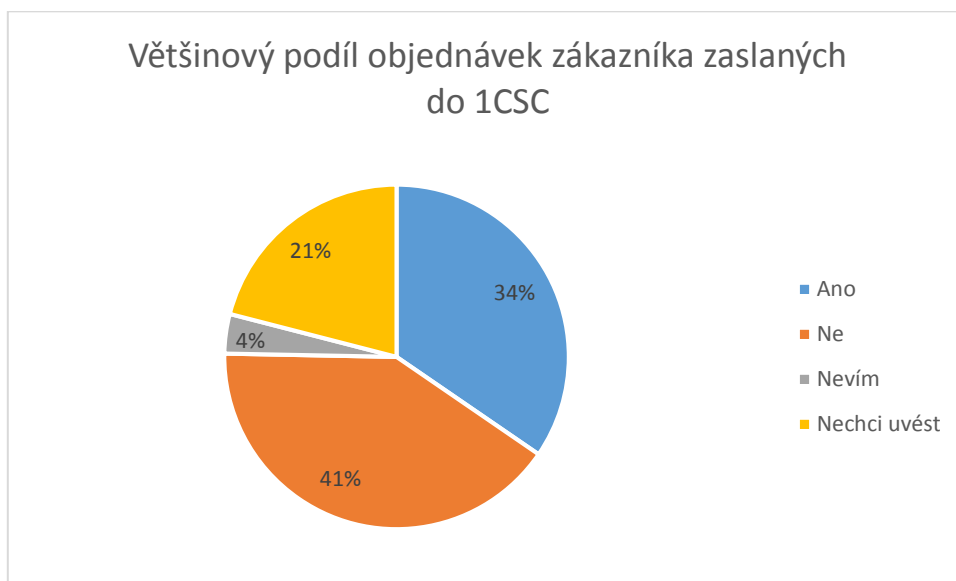
Další částí otázek na konkurenci je otázka dotazníku č. 9. V této otázce zákazníci určovali, zda objednávky zaslané do společnosti 1CSC tvoří většinu všech jejich objednávek. Nejvíce odpovědí obdržela možnost ne, která obdržela 40,74 %. Tento výsledek, přisuzujeme charakteru daného trhu. Jedná se o sektor zákazníků, kteří díky své velikosti musí

diverzifikovat své dodavatele. Jelikož objednávky, jsou zadávány s dlouhodobou predikcí. Je nutné minimalizovat možné riziko nedodání potřebných materiálu. Zejména v automobilovém segmentu trhu, jsou velice vysoké sankce za nedodržení termínů, či nedodání výrobků. Dalším důvodem rozložení těchto objemů mezi více dodavatelů je i fakt velikosti samotných společností. Pokud dodáváte materiál společnosti, která dodává své výrobky v rámci celé střední Evropy, je téměř nemožné uspokojit společnost ve 100 % její poptávky. Zvláště, pokud má firma za cíl rozložit objem své produkce rovnoměrně mezi své zákazníky a nebýt závislá pouze na jednom z nich.

34,57 % respondentů odpovědělo, že objednávky zaslané do společnosti ICSC tvoří většinu jejich objednávek. Za tento výsledek zejména těm zákazníkům, které dokáže společnost ICSC dostatečně zásobovat. Jedná se zejména o dlouhodobé partnery, kteří mají nasmlouvané ceny na několik kvartálů dopředu, případně i podepsané rámcové smlouvy. Díky těmto skutečnostem, se jedná o zákazníky, kterým dokáže společnost ICSC nakupovat materiál na míru, tudíž neleží na skladech zbytečně dlouho. Dále dokáže plánovat lépe výrobu díky výhledům. Tyto výše uvedené faktory, v konečném důsledku znamenají výhodnější pozici pro zákazníka, jednak v oblasti ceny a také v termínu výroby.

Zbylí zákazníci buďto nevěděli odpověď na tuto otázku, či na ní nechtěli odpovídat. Doplněna byla otázka dotaz na jméno konkurenční společnosti, u které zákazník nakupuje. V rámci této dobrovolné otevřené otázky, byla pouze jedna relevantní odpověď. V rámci které byla zvolena Italská společnost Marcegaglia, o které je více v kapitole 3.1.3 analýza konkurence. Níže můžeme vidět koláčový graf k této otázce.

Graf 14- Analýza většinového podílu zaslaného do společnosti 1CSC [vlastní zdroj]



#### **Analýza otevřené otázky na téma: V čem by se mohla společnost 1CSC zlepšit oproti konkurenci.**

Jelikož byla tato otázka dobrovolná, tak neobdržela příliš mnoho odpovědí. V návaznosti na správnou metodiku a variabilitu jednotlivých odpovědí. Musíme tyto odpovědi roztřídit do jednotlivých skupin. Díky tomuto způsobu roztržení dat, můžeme kvalitně a přesněji analyzovat odpovědi. Nasbírané odpovědi se dají rozdělit do dvou hlavních skupin.

První skupinou jsou odpovědi, které zejména poukazovali na termín výroby a včasné informování zákazníka v případě jeho změny. Tyto odpovědi, zpravidla odpovídali respondenti, kteří nebyli v otázce č. 4 spokojeni s termínem výroby.

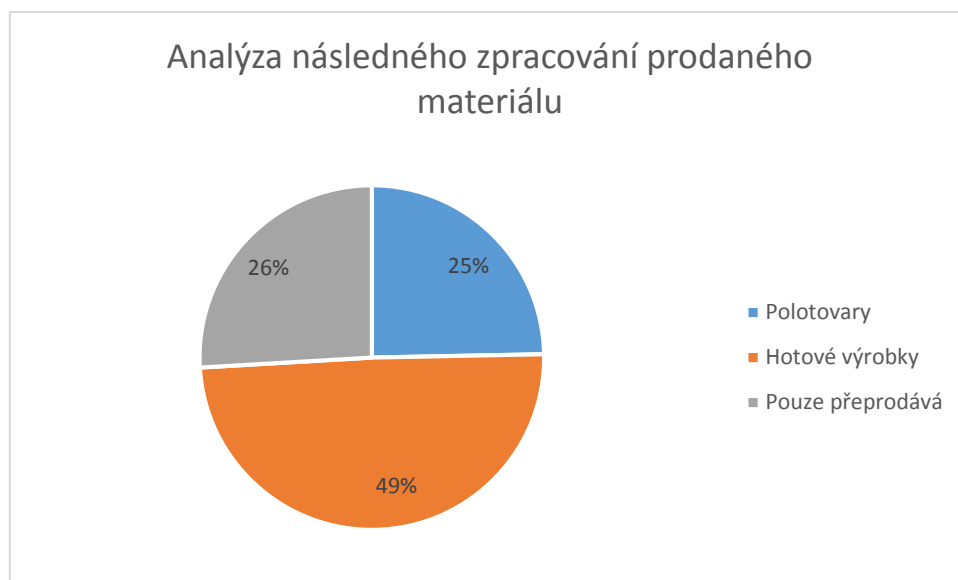
Druhou skupinou odpovědí, byla připomínka na šíři samotného sortimentu. Zejména bylo poukazováno na danou tloušťku prodáváného materiálu.

#### **Analýza využití dodávaného materiálu**

V rámci této otázky, můžeme zjistit a identifikovat jednotlivé respondenty. A to, zda z prodaného materiálu vyrábí hotové výrobky, polotovary, nebo zda tento materiál pouze předprodávají. Na níže uvedeném grafu, můžeme pozorovat procentuální rozložení, všech zaslaných odpovědí. Nejvíce, téměř polovina dotazovaných vyrábí pomocí prodaného

sortimentu hotové výrobky. Další dvě odpovědi jsou skoro shodné. Jejich jednotlivá procentuální četnosti je  $\frac{1}{4}$  všech výsledků.

Graf 15- Analýza následného zpracování prodaného materiálu [vlastní zdroj]



Hodnocení této analýzy zákazníka, můžeme hodnotit jako pozitivní. Nejlépe hodnotícím výsledkem je 49% zastoupení zákazníků, kteří vyrábí hotové výrobky z dodaného materiálu. A to z důvodu, že vytvořením a prodáním hotového výrobku, vzniká největší přidaná hodnota. Stejná úroveň dalších dvou možností zpracovávání materiálu, je dalším pozitivním faktem. A to z důvodu výborné diverzifikace zákazníka. Je totiž rozložené riziko nejen mezi jednotlivým sektory trhu, ale i mezi následným zpracováváním dodaného výrobku.

#### 4.4.5 Analýza potřeby webového projektu

V této části práce se budeme věnovat analýze dotazů zaměřených na webový projekt. Samotný webový projekt uvedený v kapitole 4.2. První ze dvou otázek byl dotaz, zda respondenti samotnou funkci náhledu do skladového materiálu k prodeji ocení.

Samotný webový projekt, dle výsledků respondenti spíše ocení. Jednoznačně pro spuštění tohoto projektu se vyslovilo 37,7 % respondentů. Dalších 28,4 % se přiklání spíše pro spuštění této investiční akce. Pouze 5,9 % všech dotázaných nebylo schopno určit, zda by projekt využili, či nikoliv. Celkem se tedy pro spuštění vyjádřilo kladně 66,1 % všech

respondentů. V rámci tohoto projektu, by se tedy jednalo o doceněnou službu zákazníkem. Díky které by měl zákazník možnost okamžitě zkontrolovat dostupnost materiálů. Zejména menší společnosti, které potřebují menší množství materiálu, by tuto možnost zcela jistě ocenili.

Nezájem o tuto službu vyjádřilo celkem 28,4 % všech dotázaných. Jedná se většinou o společnosti, které nakupují v dlouhodobém horizontu a větší objemy. Z toho důvodu jsou tito zákazníci směřováni se svými dotazy na obchodní oddělení. Které jim dokáže obratem poskytnout informace a cenovou nabídku přímo na míru.

### **Analýza návrhů na vylepšení webových stránek**

Tento projekt byl doplněn otázkou na možné vylepšení webových stránek, které by zákazníci uvítali. Jelikož tato odpověď byla dobrovolná, nebylo obdrženo takové množství odpovědí, aby bylo relevantní vypočítávat jednotlivé poměry mezi skupinami odpovědí. Tudíž jsme tyto výsledky roztřídili do jednotlivých kategorií a odpovědi nám budou sloužit jako doplňující návrhy. Většina odpovědí uvedených v této otázce, byla zodpovězena těmi, kteří zvolili možnost ne v předchozí otázce. Toto se projevilo odpověďmi, které dávali najevo, že daný uživatel nesleduje webové stránky společnosti a pouze komunikuje s asistentkami prodeje, nebo obchodními zástupci. Dalším návrhem, co umístit na webové stránky společnosti byl požadavek na konkrétní specifikace materiálu a převodní tabulky s koeficientem hmotnosti.

## **4.5 Výpočet indexu spokojenosti zákazníka**

Z výše uvedeného hodnocení spokojenosti zákazníka ve vybraných oblastech, které nejvíce přibližují celkovou spokojenost v oblasti trhu, na které společnost působí. Ideální spokojenosti by měla být u všech otázek hodnota označena sedmi body, vyjadřující velkou spokojenost s danou tematikou. Pokud sečteme všechny otázky v jednotlivých tématech a vynásobíme počtem obdržených odpovědí, dostaneme hodnotu, kterou bychom obdrželi v ideálním případě maximální spokojenosti, u všech 100 % dotázaných zákazníků. To máme maximální počet 91 bodů pro jednoho respondenta. Celkem jsme obdrželi 162 odpovědí. Tudíž ideální hodnota spokojenosti je 14 742 bodů. Celkový počet obdržených bodů je avšak nižší. Pokud bychom nezapočítávali obdržený koeficient, vycházející s určením důležitosti jednotlivých odpovědí. Tak obdržená hodnota spokojenosti je 12 618 bodů. Tudíž index

spokojenosti bez uvedení koeficientu =  $12\,618/13/162$ . Z této rovnice dostaneme číslo 5,99 bodů. Z tohoto čísla můžeme hodnotit společnost, při rovné důležitosti všech vybraných bodů společnosti jako velmi dobrou. Obdržela tedy 85,6 % maximální hodnoty spokojenosti.

Nyní pro přesnější určení spokojenosti, využijeme obdržného pořadí důležitosti v první otázce dotazníku. Jednotlivým skupinám otázek rozdělíme koeficient 1-5 od nejméně důležité po tu nejdůležitější. Pokud přiřadíme koeficient optimální spokojenosti hodnocené jako velmi spokojen č. 7 pro zjištění ideálního počtu obdržných bodů. Tak dostaneme hodnotu 44 226 bodů. Při aplikaci koeficientů na reálně nasbírané odpovědi, se hodnota spokojenosti dostane na číslo 37 918. Index spokojenosti s daným koeficientem =  $37\,918/39/162$ . Výsledkem je tedy číslo 6,00 bodů. Tento rozdíl mezi hodnocením spokojenosti s koeficientem a bez něj můžeme hodnotit jako téměř totožný, pokud započítáme statistickou odchylku. Společnost tedy dosahuje maximální spokojenosti 85,74 %. Tento výsledek hodnotíme jako nadprůměrný. Je to způsobeno zejména dlouhodobou spoluprací se zákazníky a jejich zpětnou vazbou, kterou poskytují obchodním zástupcům.

## **5. Návrh opatření na zlepšení**

Hlavním cílem práce bylo zjištění spokojenosti zákazníka. Tento cíl byl doplněn dvěma sekundárními okruhy, a to na konkurenci společnosti a druhým na webový projekt. Pomocí výše uvedených dílčích cílů práce, je možné doplnit samotný výzkum spokojenosti zákazníka a navrhnout relevantní zlepšení.

### **5. Zhodnocení spokojenosti zákazníka a následný návrh řešení**

Důležitým bodem bylo zjistit zákaznickou spokojenost a případné nedostatky, které by bylo vhodné napravit. Již před tvorbou dotazníku, byla zjištěna při pohovorech s obchodními zástupci jistá nejistota se spokojeností zákazníka s termínem výroby. Z toho důvodu, byl termín zařazen do jednoho z cílů k řešení tohoto tématu.

#### **5.1.1 Pořadí důležitosti**

Při samotném vyhodnocení a návrhu řešení na zlepšení jednotlivých služeb, musíme začít pořadí důležitosti. Díky těmto výsledkům, se můžeme soustředit na hlavní body, které jsou pro zákazníka důležité. Rekapitulace tohoto pořadí je následovná: nejdůležitější je cena, která je následována kvalitou produktu, termínem dodání, komunikací a na posledním místě je image společnosti.

#### **5.1.2 Cena**

Nejdůležitějším kritériem pro zákazníka byla cena. Samotná spokojenost s cenou nebyla na nejnižší úrovni. S výběrovým průměrem, který udával hodnotu 5,89. Což můžeme vyjádřit jako 84,10 % z optimální hodnoty. Za předpokladu, že vezmeme v potaz psychologický faktor, díky kterému se zákazníkovi zdá jakákoliv cena vysoká a vždy by chtěl produkt pořídit levněji. Totéž platí i v B2B sektoru, kde jsou ve společnostech osoby na nákupních odděleních odměňovány za výhodné nákupy a domluvené slevy.

Pokud vezmeme v potaz spokojenost s kvalitou dodávaných výrobků a spokojenost s ostatními faktory, které zákazníci hodnotili tak doporučení je nechat stávající cenovou hladinu neměnnou. Jelikož zákazník nikdy nebude na 100 % spokojen s cenou. Tudíž je výhodnější ponechat cenovou hladinu a raději navýšit přidanou hodnotu výrobku.

### 5.1.3 Kvalita dodaného materiálu

Druhým nejdůležitějším faktorem byla kvalita dodávaného materiálu. Zde můžeme hodnotit dvě samostatné podotázky. První se týkala kvality samotného materiálu. Zde byl index spokojenosti 6,55. Z tohoto čísla můžeme vyvodit závěr, že kvalita dodávaného materiálu dosahuje 93,56 %. Jedná se o opravdu dobrý výsledek.

Další podotázkou bylo zaměření se na šíři sortimentu. Zde můžeme hodnotit výsledek jako méně kvalitní nežli u kvality materiálu. Index spokojenosti zde dosahuje čísla 6,14 bodů a jeho procentuální hodnocení dosahuje 87,74 % optimálního stavu. Přes tento dobrý výsledek, je zde možné rozšíření možností. Zmíněné rozšíření tloušťky materiálu, by bylo vzhledem k solidnímu výsledku nerentabilní. Jedná se totiž o investice do zcela nových strojů, jejichž cena začíná na 2 000 000 €. Pokud zvážíme fakt, že ani jeden zákazník nebyl zcela nespokojen, je tato investice nedoporučována.

#### Návrh řešení

Možnost, jak zvýšit rozsah nabízeného sortimentu a zároveň udržet co nejmenší investiční rámec, je rozšíření nabízených jakostí materiálu. Toto spektrum jakostí jednotlivých vstupních svitků, lze rozšířit v horizontu 3 měsíců. Tak je totiž dlouhá doba dodání svitku z hutí. Vzhledem k množství a nejrůznějších variací vstupních materiálu, je nelze držet skladem. Jeden standardní svitek o hmotnosti 15 t, stojí okolo 250 000 Kč. Jediná možná varianta je dostatečně dlouho dopředu poptaný materiál ze strany zákazníka na všechny nestandardní materiály, které by požadoval.

Za výsledky případné aplikace výše uvedeného řešení, nese odpovědnost obchodník. Který by měl o této možnosti informovat zákazníky s dostatečným předstihem a co nejdříve vznést požadavek na nákupní oddělení na specifický vstupní materiál. Další odpovědným oddělením, které má možnost ovlivnit šíři sortimentu je již zmíněné nákupní oddělení. To by mělo zkusit sehnat specifickou jakost z překupu. Cena za materiál bude samozřejmě vyšší o marži překupníka, ale tyto dodatečné náklady, lze částečně přenést po domluvě na zákazníka.

Výše uvedené opatření, lze zavést s okamžitou platností. Je potřeba pouze informovat odpovědné osoby. A určit jejich výše uvedené úkoly.



#### 5.1.4 Termín výroby a dodání

Toto téma, bylo již před vytváření dotazníku a při tvorbě cílů práce zmíněno vedením společnosti. Jedná se o problém, se kterým potýká většina výrobních firem, které vytváří plány výroby a realizují nákup materiálu, dle požadavků zákazníka. Pro začátek si shrneme spokojenost zákazníka se třemi podotázkami v této tematicce.

První podotázkou byly nabízené možnosti doručení materiálu zákaznickovy. Společnost využívá vlastní oddělení dopravy, které disponuje 9 ti kamiony vlastněné přímo společností. Jelikož by vlastní doprava nestačila na pokrytí všech zákazníků a menší zakázky, by z důvodu nevytížení celého automobilu bylo nerentabilní. Disponuje dispečer dopravy několika smluvními přepravci, se kterými doplňuje přepravní fond vlastních aut. Dále má možnost zákazník využít vlastní dopravu. Tato možnost je výhodná zejména pro společnosti, které disponují vlastními auty a ty mají naplánované trasy v blízkosti výrobního závodu. Poté je samozřejmostí sleva na prodávaném materiálu. Možnosti dopravy obdrželi výsledek interpretovaný indexem spokojenosti 6,407 bodů. Toto číslo značí 91,53 % optimálního stavu spokojenosti. Tento výsledek značí velmi kvalitní dopravní strukturu společnosti.

Předchozí podotázku můžeme doplnit spokojeností s rychlostí dodání zboží. Jedná se o velmi provázané podotázky, které nejvíce ovlivňuje oddělení dopravy. Dál se tedy očekávat podobný výsledek. Ten byl uvedený indexem spokojenosti 5,704 bodů, což procentuálně odpovídá 81,48 % ideálního stavu. Horší výsledek se dá přisuzovat, celkové nespokojenosti s termíny dodání a zpožděním, ať již bylo způsobeno jakoukoliv příčinou. Zákazníka v konečném důsledku nezajímá příčina zpoždění, ale to že taková situace vůbec nastane.

Třetí podotázkou byl dotaz na termín výroby. Pokud se podíváme na jednotlivé hodnocení zákazníků, tak obdržel index spokojenosti 5,383 bodů. Jedná se o nejnižší výsledek hodnocený indexem spokojenosti z celého dotazníku. Jeho procentuální vyjádření je pouze 76,9 %. Vyjádření pochyb vedení společnosti, při přípravě výzkumu bylo namístě. V tomto případě je důležité zjistit možnou příčinu tohoto problému. Při analýze situace ve společnosti, bylo tedy zjištěno několik nejčastějších příčin.

Společnost využívá k analýze jednotlivých zpoždění interní systém zvaný ATS. Ze kterého lze vyčíst, nejčastější příčiny a jejich procentuální rozložení při zpožděných zakázkách. Vedení společnosti nedovolilo zveřejnit tyto interní dokumenty. Avšak bylo umožněno z nich čerpat a vytvořit určitý obrázek o důvodech jednotlivých zpoždění. Jednou z nejčastějších příčin bylo zpoždění výroby tovaru z hutí. Tuto příčinu následuje podíl zpoždění zakázek spadající na výrobu samotnou.

## Návrh řešení

Návrh řešení těchto dvou nejčastějších příčin je následující. Jelikož již diverzifikace dodávek materiálu z hutí probíhá, je zapotřebí nastavit další kroky k minimalizaci těchto zpoždění. Proces potvrzování termínu z hutí je takový, že zašlou kontrakt obsahující termín výroby měsíc až dva před jeho uskutečněním. Jakmile obdrží společnost tento termín, ihned jej zadává do interního systému. Poté se obchodní zástupce, či podpora prodeje dívají na tyto termíny v systému a dle toho alokují termín ve výrobě. Dle analýzy tohoto procesu ve společnosti, vyplývá problém v případě nedodržení stanoveného termínu hutními společnostmi. První otázka nastává v případě určitých sankcí, které by se daly na tyto společnosti aplikovat. Avšak při rozboru vzájemných smluv vyplývá, že tuto možnost mají v hutích právně ošetřenou, že termín není závazný. Tudíž navrhovaným řešením, je přidání určité rezervy, která by se měla vložit k plánovanému termínu. Z analýzy problému a konzultace s vedením nákupního oddělení ohledně průměrné doby zpoždění vyplývá, že se jedná zpravidla o dvou týdenní zpoždění, pokud nějaké nastane. Samozřejmostí jsou i období, kdy tyto zpoždění jsou mnohem výraznější. Například podzim 2016, byla porouchaná mořící linka společnosti USS Košice a jejich výrobky měli více nežli měsíční zpoždění. V případě takového problému se nedá dělat nic jiného nežli rozložení objednávek do více společností. Avšak pokud se vrátíme k navrhovanému řešení, tak to zní: prodloužení uděleného termínu zákazníkovi o 1 týden. Jedná se tedy o umělé prodloužení dodání, ale společnost si vytvoří dostatečnou rezervu, kterou lze v případě určitého problému využít. Pokud by zpoždění narostlo o více nežli daný týden, tak se dá stále prioritně pře alokovat termín výroby. Což by pokrylo dvoutýdenní dobu, která je zpravidla nejčastější při zpoždění vzniklé hutními společnostmi. A přitom by byl zákazníkovi reálně přidán pouze jeden uměle vytvořený týden k termínu dodání.

Dalším zmíněným důvodem bylo zpoždění vzniklé samotnou výrobou. V tomto případě bychom měli rozlišit základní důvody tohoto problému. Dle zjištění je hlavní důvod způsobený případnou poruchou linky, díky které se čeká na náhradní díl, či na servisní zásah technika. Druhou možnou příčinou je nedostatečná obsazenost všech linek, což se dá považovat za problém způsobený velmi nízkou mírou nezaměstnanosti v regionu. Pokud bychom aplikovali navrhované řešení na týdenní prodloužení termínu dodání materiálu, tak se tento týden navíc v případě včasného dodání výrobku dá využít v rámci zpoždění ve výrobě. Avšak na tento faktor nelze spoléhat a je potřeba navrhnout aditivní řešení.

Řešení první možné příčiny problému je držení určité minimální skladové zásoby nejčastěji poruchových dílů a dílů s dlouhou dobou dodání. Společnost již takové díly na skladě drží, avšak nelze takto skladovat veškeré možné díly. Největší problém je v případě poruchy motoru. Termín dodání takového dílu je zpravidla 6-8 týdnů a cena se pohybuje v řádech sto tisíci korun. Tento problém byl řešen přímo s výrobcem a dodavatel linek z Itálie. Po konzultaci bylo navrženo následující řešení: Domluvení místního servisu motorů. V okolí Brna je několik společností, které se soustředí na opravy a převinutí elektromotorů. Cena této opravy je dle poškození, ale jedná se o částky v řádech desítek tisíc korun. Což je výrazně méně. A termín takové opravy v případě volné kapacity je cca 1 týden. Z tohoto důvodu by bylo výhodné domluvit a podepsat servisní smlouvu s vybranou servisní společností. Výhodou této servisní smlouvy za měsíční poplatek jsou zvýhodněné ceny oprav, delší doby splatnosti a možné prioritní opravení daného motoru. To v reálné situaci znamená okamžitou opravu poškozeného motoru. Následný harmonogram a rozdělení odpovědnosti výše uvedeného, uveden v tabulce níže.

*Tabulka 3 - Harmonogram a rozdělení odpovědnosti jednotlivých úkolů*

<b>Fáze doporučení</b>	<b>Termín</b>	<b>Odpovědné oddělení</b>
Specifikace rizikových dílů	1 měsíc	Údržba
Poptání rizikových dílů a následný tendr	2 týdny	Nákupní oddělení
Nákup materiálu	1 týden	Nákupní oddělení
Zajištění smluvních servisů	1 měsíc	Nákupní oddělení a údržba
Sjednání podmínek a podpis servisní smlouvy	1 týden	Nákupní oddělení
<b>Součet doby implementace návrhu</b>	<b>3 měsíce</b>	

Řešení druhé příčiny je značně složitější a nákladnější. Jedná se o vytvoření redundance zaměstnanců a nábor nových pracovních sil. Společnost nabírá nové pracovníky do výroby, a již delší dobu má náborovou kampaň v plném proudu. Takže na tomto problému ustavičně pracuje. Nabídku kariérních míst má zveřejněnou na několika webových portálech zabývající se nabídkou práce, na svých webových stránkách, ale i v poslední době provedla několik letákových kampaní zmíněných výše. Pokud bude v tomto oboru takový nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, jako v současnosti. A konkurenti budou kvalitní zaměstnance

mezi sebou přetahovat a přeplácet. Tak reálná a ekonomicky únosná varianta na vyřešení tohoto problému není možná. Jediná cesta kompromisem se nabízí náběrem zahraničních pracovních sil, které ale nemají patřičnou kvalifikaci. Tímto způsobem se společnost snaží alespoň doplňovat jednotlivé pracovní směny, vedené zkušenými pracovníky o zahraniční pomocníky, kteří jim čistí a připravují pracovní prostor a pracovní nástroje.

### **5.1.5 Komunikace**

Další částí zvolenou respondenty, v pořadí jako čtvrtou je komunikace s podporou prodeje. V této části byly dvě podotázky. První z nich byla na samotnou komunikaci s podporou prodeje. Tato otázka obdržela index spokojenosti na hodnotě 6,222 bodů. Toto číslo odpovídá 88,89 % optimálního stavu. Díky tomuto můžeme říct, že s kvalitou komunikace jsou zákazníci spokojeni.

Další částí je ochota a vstřícnost personálu. Tato otázka obdržela od respondentů 6,247 bodů. Což znamená 89,24 % ideálního stavu. Jedná se téměř o totožný výsledek jako u hodnocení komunikace samotné.

Jedná se o velmi dobré výsledky. Tato kategorie je důležitější, nežli se na první pohled může zdát. Jelikož v B2B sektoru, zejména v této oblasti trhu, kdy obchody vytváří dlouhodobá partnerství je kontakt se zákazníkem nesmírně důležitý. I výsledky hodnocení důležitosti potvrzují tyto výsledky, kdy image a podvědomí o společnosti jednoznačně řadí pod důležitost komunikace.

Společnost by se tedy měla držet velmi kvalitní podpory a držet jí na stávající úrovni, se kterou jsou zákazníci spokojeni.

### **5.1.6 Image společnosti**

Poslední zvolené téma, v pořadí důležitosti zákazníku byla samotná image a podvědomí o společnosti. Toto téma mělo tři podkapitoly, které hodnotili respondenti zvlášť. Všechny obdrželi v procentuálním indexu spokojenosti nad 80 %. Což můžeme hodnotit jako pozitivní výsledek.

Nejmenší index spokojenosti obdržela spokojenost s podvědomí o společnosti. Toto téma obdrželo index spokojenosti 5,66 bodů. Tento výsledek můžeme hodnotit jako pozitivní.

Následováno bylo důvěrou ve společnost, která obdržela index spokojenosti 5,83 bodů. Tudiž 83,33 % ideální spokojenosti zákazníka.

Nejlépe dopadlo hodnocení odpovědnosti k zákazníkovi. Samotná odpovědnost vůči zákazníkovi a jeho potřebám je nesmírně důležitou. Obdržených 6,08 bodů a 86,86 % je velmi uspokojivý výsledek. Tuto část dotazníku, i přes její nejmenší důležitost z vybraných témat u zákazníků je velmi důležité vytvářet pozitivní obraz o společnosti.

Následné doporučení k tomu tématu, není přes jeho nejmenší prioritu a pozitivní výsledek potřeba. Je důležité vynaložit potřebnou energii společnosti a finanční prostředky pro potřebnější a důležitější prvky dle výsledků dotazníku.

## **5.2 Konkurence**

V této kapitole zhodnotíme informace nasbírané v rámci analýzy konkurenčního prostředí společnosti. Spolu s těmito informacemi zhodnotíme výsledky dotazů na konkurenci v rámci rozeslaného dotazníku.

Jelikož z výše uvedených informací a odpovědí vyplývá, že zákazníci mají největší problém se zpožděním výroby. Na tento problém, byla navržena možná řešení v předchozí kapitole. Níže bude uveden návrh v návaznosti na zjištěnou cenovou hladinu konkurence v rámci kapitoly 3.1.4, ve které byla provedena analýza konkurenčních cen.

### **5.2.1 Návrh na zlepšení**

V návaznosti na skutečnosti zjištěné v kapitole 3.1.4. Doporučuji společnosti ICSC se více zaměřit na výše uvedené mimoevropské dodavatele. Společnost se snaží i momentálně vyjednat určité obchodní možnosti. Avšak by to chtělo vložit více energie do této činnosti, která jak se zdá přináší velice zajímavou konkurenční výhodu. Zejména pokud vezmeme v potaz výsledek důležitosti jednotlivých témat, kde spokojenost s cenou hraje největší roli ve výběru obchodního partnera.

### **5.2.2 Cenová kalkulace řešení**

Pokud by společnost chtěla materiál přivést ze zemí třetího světa po moři, což je většinou jedinou možností. Tak musejí materiál vyskladnit v nejbližším přístavu. Dle získaných informací, se nejčastěji využívá přístav ve Slovinském městu Koper. Dle map od společnosti Google, je vzdálenost do tohoto místa 620 km. Pokud vezmeme trasu tam i zpět

a průměrnou cenu kamionu na 1 km, která je 20 Kč. Do kalkulace musíme započítat maximální možnou nosnost kamionu, která je 24 tun. Avšak takto velké svitky nedokáže společnost zpracovat, díky omezení jeřábu do 20 tun. A dva malé 12 tunové svitky nejsou příliš běžnou váhou. Z toho důvodu budeme pro kalkulaci počítat svitek o váze 20 tun. Vezmeme tedy celkovou délku trasy 1240 km. Mýtné a další poplatky budeme mít započítané v částce 20,-Kč/km. Cena dopravy tedy činí nejméně 24 800Kč. Pokud tuto částku přičteme do ceny 20 tunového vstupního svitku, tak nám jeho cena vzroste o 1 240 Kč na tunu, což máme 1,24 Kč/kg navíc.

*Tabulka 4 - Harmonogram a kalkulace importu materiálu ze zemí mimo EU*

<b>Fáze doporučení</b>	<b>Termín</b>	<b>Odpovědné oddělení</b>	<b>Předpokládaná cena</b>
Nalezení obchodního partnera mimo EU	1 měsíc	Nákupní oddělení	V rámci běžné činnosti
Dojednání podmínek a zajištění potřebné ceny materiálu	2 týdny	Nákupní oddělení	V rámci běžné činnosti
Zakoupení materiálu a následná přeprava dodavatelem do přístavu v paritě DAP Koper	3 měsíce	Nákupní oddělení, Dodavatel	V ceně materiálu
Zajištění převozu materiálu z přístavu Koper do Brna.	1 týden	Oddělení dopravy	25 000 Kč
<b>Celkové náklady projektu</b>	<b>4 měsíce a 3 týdny</b>		<b>25 000 Kč</b>

### 5.2.3 Závěr řešení

Z výše uvedené kalkulace vyplývá, že je potřeba najít dodavatele mimo Evropskou unii, který dokáže nabídnout cenu vstupního materiálu minimálně o 50€/t levněji s dopravními podmínky DAP Koper. Pokud se toto společnosti povede, je potřeba vyjednat platební podmínky, které se dají srovnávat s aktuálními obchodními partnery. Nebo výrazně nižší cenu, díky které by se vyplatilo mít umořené peníze v materiálu delší dobu.

## 5.3 Webový projekt

V rámci návrhu řešení webový projekt v kapitole 4.2 a výsledkům dotazníku, kde se pro zpuštění tohoto projektu vyjádřilo 66,1 % všech respondentů. Můžeme vzhledem k předem

stanovené hranici 60 % projekt webový prodej doporučit společnosti jako zlepšení, které zákazníci požadují.

Dle získaných odpovědí zákazníků, byl také požadavek na seznam jakostí materiálu a převodové tabulky. Tyto informace se ale již na webových stránkách společnosti nacházejí. Bude tedy doporučeno tyto položky více zviditelnit, protože pravděpodobně tedy nejsou na první pohled viditelné.

### **5.3.1 Výběr materiálu k prodeji**

Jelikož společnost vyrábí všechen materiál až v případě obdržené objednávky a nevytváří žádnou nadbytečnou skladovou zásobu. Tudíž nebyl čistě teoreticky žádný náhled skladového materiálu zapotřebí. Ale z různých důvodů určitý materiál zůstává na skladě. Ať se již jedná o neodebraný materiál zákazníkem, z důvodu uznaného storna objednávky. Či materiál s různou vadou, který nemohl být dodán zákazníkovi ve standardní dodávce.

Je potřeba tento materiál jednoduchým a stoprocentním způsobem vyfiltrovat, aby náhodou nebyl nabídnut na webové stránky materiál určený pro konkrétního zákazníka. Z toho důvodu je navrženo vybrat materiál, který je starší nežli 90 dní, což je dostatečná doba pro odběr vyrobeného materiálu. Jako další prvek, který bude sloužit pro zaručení 100% jistoty, že nebude zveřejněn k prodeji materiál, který je pro určitého zákazníka. Je potřeba vybrat položky, které mají prázdnou hodnotu v poli rezervace. Do tohoto pole se zadává číselný kód zákazníka, pro kterého primárně materiál slouží. Pokud obchodní zástupce následně rozhodne o jeho nepotřebnosti a tím tedy i prodeji, tak toto pole vymaže a nechá prázdné.

Seznam tohoto materiálu se dá jednoduše získat inventurou, s výše uvedenými kritérii, přímo z informačního systému společnosti. Inventura je zasílána každý den obchodním zástupcům emailem ve formátu programu Microsoft Office Excel. V tomto programu by se dalo velmi jednoduše, pomocí integrovaných filtrů nastavit výše uvedené podmínky pro získání správného souboru dat.

### **5.3.2 Zveřejněné informace**

Důležitou otázkou v tomto projektu je, jaké informace budou u materiálu zveřejněny. Jelikož v interní inventuře se jich nachází velké množství, ve kterém by se zákazník mohl jednoduše ztratit, a nepřehlednost by ubírala na efektivitě tohoto projektu. Dále jsou zde

položky, které jsou nezveřejnitelné, jako je například nákupní cena materiálu. V této práci navrhujeme zveřejnit následující informace:

- Název výrobku (trubka, plech, svitek, atd.)
- Tloušťka výrobku
- Ostatní rozměry
- Jakost použitého materiálu
- Povrch výrobku
- Skladové množství
- Případná vada materiálu

Z těchto informací by si zákazník jednoduše vybral položky, o které by měl zájem a následně kontaktoval obchodní oddělení, které by mu dalo cenu za jednotlivé položky, dle aktuální situace na trhu.

### **5.3.3 Cenová náročnost projektu**

První fází projektu bude navrženo, takto upravený sešit programu Excel vložit na webové stránky pod záložkou s názvem: Skladový materiál k prodeji. Poté by se mu stáhl tento sešit ve formátu xlsx, což je přípona pro sešity výše zmíněného programu Microsoft Office Excel. Tento soubor by obsahoval pouze položky na prodej, spolu s informacemi uvedenými výše. Dále by měl ukotvený horní řádek s aktivovanými filtry. Díky tomuto řešení, by bylo jednoduché pro zákazníka vybírat pouze potřebný materiál. Jelikož společnost platí pravidelný paušální poplatek IT společnosti, která se stará o dané webové stránky, tak by přidání tohoto odkazu na stáhnutí souboru, bylo v rámci tohoto paušálního poplatku. Tudiž by společnost za toto řešení nezaplatila nadbytečné finance.

Druhou možností v případě, že by tento projekt měl kladné ohlasy, prodané dostatečné množství materiálu a vysokou návštěvnost v rámci webových stránek. Tak by se seznam materiálu implementoval do webových stránek. Kde by byly jednoduché filtry, díky kterým by zákazník mohl vyfiltrovat materiál, dle zveřejněných parametrů výše. Vedle každé položky by byl checkbox, a ve spodní části stránky tlačítko na odeslání poptávky spolu s volnými poli na vyplnění kontaktních údajů. V tomto případě by již bylo zapotřebí finančního kapitálu, vloženého do tohoto projektu. Jelikož by bylo nutné vytvořit kompletní poptávkový systém. Odhadovaná částka, která by byla potřebná na tento systém, který by si ze serveru pravidelně stahoval aktuální seznam materiálu. Je dle společnosti, zastřešující informační systém společnosti 40 000 Kč. Jedná se, ale pouze o hrubý odhad, který by záležel



na složitosti jednotlivých filtrů a problematice napojení na automatickou aktualizaci databáze.

Pokud bychom vzali přibližnou marži na prodáváném materiálu, která by mohla činit 0,5Kč/kg, tak by se investovaná částka vrátila za 80 tun prodaného materiálu. Reálná marže materiálu, se bohužel nedá zjistit, záleží totiž na konkrétním výrobku. Výše uvedené množství, které činí hranici návratnosti. Je společnost schopna odprodat do dvou týdnů, v případě úspěšného nasazení projektu.

*Tabulka 5 - Aplikace projektu [vlastní zdroj]*

<b>Fáze doporučení</b>	<b>Termín</b>	<b>Odpovědné oddělení</b>	<b>Předpokládaná cena</b>
Excelový soubor s materiálem na webových stránkách společnosti	Od rozhodnutí, doba implementace 1 měsíc	IT oddělení a obchodní oddělení	Ve stávající ceně IT servisu
Testovací provoz řešení	2-3 měsíce	IT oddělení a obchodní oddělení	V rámci běžné činnosti
Aplikace materiálu k prodeji na webové stránky společnosti	2 měsíce	IT oddělení a obchodní oddělení	40 000 Kč
Testovací provoz řešení	2-3 měsíce	IT oddělení a obchodní oddělení	V rámci běžné činnosti
Ukončení testování, analýza výsledků a návrh na uzavření	týden	Obchodní oddělení	V rámci běžné činnosti
Uzavření projektu a ostrý provoz	1 den	Obchodní oddělení	V rámci běžné činnosti
<b>Celkové náklady a doba projektu</b>	<b>Přibližně 8 měsíců</b>		<b>40 000 Kč</b>

## Závěr

Hlavním předmětem této bakalářské práce bylo vytvořit marketingový výzkum pro akciovou společnost 1CSC. Hlavním segmentem působení společnosti je B2B sektor. Stejně jako v jiných formách podnikání, tak i v tomto prostředí je potřeba stále se rozvíjet a získávat náskok před konkurencí. Základním faktorem pro splnění těchto elementů úspěšného podniku je spokojený zákazník, který je loajální a dokáže dále šířit svoji spokojenost pomocí doporučení, či případné reference.

Cílem této práce bylo navrhnutí, provedení a následné vyhodnocení marketingového výzkumu. Tento výzkum byl doplněn jak o analýzu konkurence v rámci České republiky, tak i o identifikaci největšího konkurenta v rámci Evropy. Podstatnou část výzkumu tvořila analýza a zjištění potřeby zákazníka při zobrazení seznamu materiálu určeného k prodeji na webových stránkách společnosti. Na základě získaných výsledků a jejich zanalyzování poté byla navržena určitá doporučení pro zlepšení spokojenosti zákazníka. Byla zhodnocena konkurence společnosti 1CSC a bylo navrženo vylepšení stávajících procesů společnosti pro získání konkurenční převahy a případného navýšení zisků. V úvodu práce byla zadána úvaha, že jestli více než 60 % respondentů vyjádří svůj zájem o možnost online náhledu na materiál k prodeji na webových stránkách společnosti 1CSC, bude nutné navrhnout možnost aplikace této dodatečné služby a její cenovou kalkulaci.

V první části byla osvětlena problematika marketingového výzkumu a možností její aplikace. Dále bylo rozepsáno několik možností samotné realizace tohoto výzkumu, na základě kterých, byla poté zvolena nejvhodnější varianta. Součástí teoretické části práce byla identifikace analýzy prostředí společnosti. Nejdříve byly popsány metody vnější analýzy, které zahrnovaly taktéž konkurenci. Poté bylo navázáno na vnitřní analýzu společnosti. Tyto uvedené analýzy prostředí byly ukončeny jejich souhrnným popisem zvaným SWOT analýza, která slouží ke shrnutí podstatných faktů zjištěných z výše uvedených analýz.

Praktická část práce začíná analýzou současné situace společnosti. Ta je rozdělena do dvou částí. V první je provedena analýza vnějšího prostředí společnosti 1CSC. Tato část obsahuje detailní analýzy vybraných konkurenčních společností, při kterých bylo využíváno veřejně přístupných dokumentů, jako jsou například výroční zprávy a účetní uzávěrky. To vše bylo doplněno Porterovým modelem konkurenčních sil. V druhé části práce bylo rozebráno vnitřní prostředí podniku spolu se záměry a budoucími cíli společnosti 1CSC. Z rozboru objemu produkce, provedeném v této části práce, se zjistilo procentuální rozdělení

celkové produkce společnosti mezi jednotlivými zákazníky. Z těchto údajů se poté vycházelo v následující části práce.

Tato část se zabývala samotným marketingovým výzkumem. Tvorba tohoto výzkumu a celý přípravný proces probíhal v návaznosti na všechna zjištění z předchozí části práce. Ty byly zformulovány, sjednoceny a specifikovány na začátku této kapitoly. Samotný průzkum byl prováděn pomocí online dotazníku, který byl umístěn na internetovém portále nezávislé společnosti. Odkaz na vyplnění tohoto dotazníku byl rozeslán pomocí emailu společnosti ICSC, a.s. Zpracování výsledků se poté provádělo v programu Microsoft Office Excel, pomocí kterého byla data zpracována do přehledných grafů a tabulek.

Interpretace výsledků a samotné hodnocení nasbíraných dat probíhalo ve výše uvedené části práce. Následující kapitola byla doplněna o detailnější pohled na problém jednotlivých témat a následný návrh řešení v případech, které to vyžadovaly. Většina výsledků výzkumu dopadla velmi pozitivně. Zejména může být společnost spokojená s kvalitou dodávaného materiálu, kterou zákazník hodnotil téměř optimálním výsledkem. Navíc obdržela téměř nejvyšší důležitost udanou zákazníkem. Nejmenší spokojenost byla s termínem dodání zboží. S touto problematikou, jsme byli seznámeni během rozhovorů s vedením společnosti ICSC. Tudíž se dal méně pozitivní výsledek očekávat. Na základě odpovědí bylo navrženo řešení, které společnosti doporučuje vytvoření určitého časového polštáře při potvrzování termínu zákazníkovi. Toto řešení snižuje pravděpodobnost nedodání zboží ve slíbeném termínu. Analýza konkurence a zjištění možné míry loajality zákazníka dopadlo, dle očekávání na B2B trhu. Zde se snaží společnosti mezi sebou budovat dlouhotrvající obchodní vztah a podmínky spolu s oboustrannou důvěrou. Dotaz na spuštění webového prodeje, obdržel 66,1 % kladných odpovědí, což překonalo stanovenou hranici 60 %. Ta byla stanovena jako hranice proveditelnosti. V návaznosti na tento výsledek byly navrženy dvě možná řešení. První řešení bylo méně elegantní, ale nevyžadovalo žádné finanční investice. V případě reálného využívání této služby zákazníkem, by byl tento projekt vylepšen řešením, které by bylo přímo integrované do webových stránek společnosti a nabízelo elegantnější formu výběru samotného produktu.

Závěrem můžeme říci, že práce splnila stanovené cíle, zjistila samotnou míru spokojenosti zákazníků společnosti ICSC a.s. v určitých oblastech. Navrhnutá řešení v případě jejich implementace mohou pomoci společnosti v uspokojení zákazníka, snížení nákladů, podpory prodeje, následného snížení skladových zásob nepotřebného materiálu a v konečném důsledku navýšení zisků.

## Seznam literatury

1. DENT, Julian. Technology distribution channels: understanding and managing channels to market. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749472177.
2. FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
3. FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing : Strategie a trendy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
5. JANOK CSC., Doc. Ing. Michal a Doc. Ing. Michal OLÁH, CSC. Cenová strategie. Bratislava: MI -Konzult, Bratislava, 1996. ISBN 80-967-295-3-5.
6. JANOUGH, Viktor. Internetový marketing. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. KOTLER, Philip. Principles of Marketing. 4th European ed. Harlow: Prentice-Hall, 2005. ISBN 0-273-68456-6.
9. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
11. LAMB, Charles W., Joseph F. HAIR a Carl D. MCDANIEL. Essentials of marketing. 7th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, c2012. ISBN 0538478349.
12. LESÁKOVÁ, Dagmar, Eva HANULÁKOVÁ a Dana VOKOUNOVÁ. Marketingové analýzy. Vyd. 1. Bratislava: Ekonóm, 2006, 323 s. ISBN 80-225-2278-3.

13. RYGLOVÁ, K., J. MACHALOVÁ, VAJČNEROVÁ, I.: The specification of consumer satisfaction in tourism with the use of geographic IT tools. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp. 433–444
14. SANDHUSEN, Richard. Marketing. 4th ed. Hauppauge, N.Y.: Barron's Educational Series, c2008. Barron's business review series. ISBN 0764139320.
15. SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 272 s. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.
16. Tomlinson Richard, “L’Oreal’s Global Makeover”, Fortune, 30. Zář 2002, str. 141-146
17. YANG, Kai. Voice of the customer: capture and analysis. New York: McGraw-Hill, c2008. ISBN 9780071465441.

## **Elektronické zdroje**

18. Zákon o dani z přidané hodnoty [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>
19. Zákon o dani z příjmu [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>
20. Zákon o ochraně spotřebitele [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/>
21. Zákon o účetnictví [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>
22. Živnostenský zákoník [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
23. Zákoník práce [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
24. Kvantitativní výzkum: Kvantitativní výzkum 1 – Úvod. Survio [online]. Praha: © Copyright 2012 Survio. All rights reserved., 2012 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod#.VqzW3MdlMI>
25. Obchodní zákoník [online]. 1998-2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
26. Filozofie úspěchu: Analýza SWOT – příklady. Filozofie úspěchu [online]. Praha: ©2011 - 2016 Petr Franěk, 2012 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>

27. *Výroční zprávy* [online]. Praha: Feron, ©2017 [cit. 2017-06-01]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/spolecnost/vyrocní-zpravy.php>
28. PETRŮ, Ing. Naděžda. *MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU* [online]. Praha, c2017 [cit. 2017-06-01]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/25228118-Marketingove-rizeni-podniku.html>
29. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [Online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)
30. Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2101. *Očekávaný vývoj počtu obyvatel do roku 2101* [Online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany\\_vyvoj\\_poctu\\_obyvatel\\_do\\_roku\\_2101](https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany_vyvoj_poctu_obyvatel_do_roku_2101)
31. Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe. *Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe* [Online]. Brusel: ACEA, ©2017 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.acea.be/statistics/tag/category/european-production-plants-map>
32. HDP 2017, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingové prostředí [28] .....	19
Obrázek 2 –grafické zobrazení SWOT analýzy [26] .....	26
Obrázek 3 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR [29].....	38
Obrázek 4 - očekávaný vývoj počtu obyvatel v ČR [30].....	39
Obrázek 5 - Specializované výrobní závody pro osobní automobily [31] .....	40

### Seznam tabulek

Tabulka 1- Výpis důležitých údajů z výsledovky společnosti Feron a.s. [vlastní zdroj] .....	46
Tabulka 2 - SWOT Analýza [vlastní zdroj] .....	58
Tabulka 3 - Aplikace projektu [vlastní zdroj].....	89

### Seznam grafů

Graf 1 - Graf VH společnosti Alfun a.s.[vlastní zdroj] .....	44
Graf 2 - VH za běžné období spol. Feron a.s. 2008-2015 [vlastní zdroj] .....	47
Graf 3 - tržby spol. Feron a.s. 2008-2015 [vlastní zdroj].....	48
Graf 4 - Dlouhodobý majetek spol. Feron a.s. 2008-2015 [vlastní zdroj] .....	48
Graf 5 - Poměr zakázek mezi zákazníky 2016 [vlastní zdroj] .....	57
Graf 6- Analýza určení priorit [Vlastní zdroj] .....	66
Graf 7- Analýza hodnocení spokojenosti s cenou [vlastní zdroj] .....	67
Graf 8- Analýza spokojenosti s kvalitou výrobků [vlastní zdroj].....	68
Graf 9- Analýza spokojenosti s distribucí [vlastní zdroj] .....	69
Graf 10- Analýza spokojenosti s podporou prodeje [vlastní zdroj] .....	70
Graf 11- Analýza spokojenosti s image společnosti [vlastní zdroj] .....	71

Graf 12- Analýza propagace společnosti [vlastní zdroj] .....	72
Graf 13- Analýza primárního oslovení společnosti 1CSC [vlastní zdroj] .....	73
Graf 14- Analýza většinového podílu zaslaného do společnosti 1CSC [vlastní zdroj] ....	75
Graf 15- Analýza následného zpracování prodaného materiálu [vlastní zdroj] .....	76



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Statistické vyhodnocení dotazníku

## Příloha č. 1: Dotazník

### Výzkum spokojenosti zákazníka se společností 1CSC

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku, pro potřeby bakalářské práce.

#### Seřadte níže uvedené položky dle vaší priority 1-5

1 nejvyšší priority, 5 nejnižší. Každá priority lze uvést pouze jednou.

	1 Bezvýznamně	2	3	4	5 Nejdůležitější
1. Kvalita produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Cena zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Termín výroby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Image společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Ohodnotte spokojenost s produktem u následujících otázek.

1 zcela nespokojen - 7 velmi spokojen

	1	2	3	4	5	6	7
Kvalita zakoupeného produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozsah nabízeného sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ohodnotte spokojenost s cenou u následujících otázek.

1 zcela nespokojen - 7 velmi spokojen

	1	2	3	4	5	6	7
Cena za produkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti platby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena dopravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ohodnotte spokojenost s distribucí zboží u následujících otázek.

1 zcela nespokojen - 7 velmi spokojen

	1	2	3	4	5	6	7
Možnosti doručení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost doručení zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termín výroby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ohodnotte spokojenost s následujícími položkami?

1 zcela nespokojen - 7 velmi spokojen

	1	2	3	4	5	6	7
Komunikace s podporou prodeje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost a ochota personálu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ohodnoťte image společnosti.

1 zcela nespokojen - 7 velmi spokojen

	1	2	3	4	5	6	7
Podvědomí o společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaše důvěra ve společnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odpovědnost k zákazníkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Jak jste se o společnosti 1CSC dozvěděl/a

<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Doporučení
<input type="checkbox"/>	Letáky a informační plakáty
<input type="checkbox"/>	Jiná reklama

### Plánujete i příště primárně oslovit společnost 1CSC?

<input type="radio"/>	Ano
<input type="radio"/>	Možná
<input type="radio"/>	Ne

**Tvoří nákupy u společnosti 1CSC většinu vašich objednávek?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím
- ☐ Nechci uvést
- ☐ Uveďte název konkurenční společnosti u které nakupujete
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**V čem by se mohla společnost 1CSC oproti konkurenci zlepšit a jaké vylepšení byste ocenil?**

Napište větu

Zbývá 250 znaků

**Co Vaše společnost z dodaného materiálu vyrábí:**

- ☐ Polotovary
- ☐ Hotové výrobky
- ☐ Pouze přeprodává

**Chtěli byste mít na webových stránkách společnosti 1CSC aktuální seznam skladového materiálu k prodeji?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**Jaké vylepšení byste ocenili na webových stránkách společnosti 1CSC? Případně jiné návrhy a připomínky**

Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

Děkujeme za váš čas při zpracování tohoto dotazníku.

## Příloha č. 2: Statistické vyhodnocení dotazníku

### Pořadí důležitosti

	1 Bezvýznamné	2	3	4	5 Nejdůležitější	Celkem
1. Kvalita produktu	0	0	28	74	60	162
2. Cena zboží	0	0	39	49	74	162
3. Termín výroby	0	1	94	39	28	162
4. Komunikace	31	130	1	0	0	162
5. Image společnosti	131	31	0	0	0	162
Celkem	162	162	162	162	162	

### Charakteristika hodnocení údajů spokojenosti:

Hodnocení	Význam
1	velmi nespokojen
2	nespokojen
3	spíše nespokojen
4	nevím
5	spíše spokojen
6	spokojen
7	velmi nespokojen

### Spokojenost spojená s kvalitou materiálu

#### 1. Kvalita zakoupeného sortimentu

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	1%
5	16	10%
6	38	23%
7	107	66%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,549383	7	7	0,696508	0,485124

## 2. Rozsah nabízené sortimentu

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	1%
5	9	6%
6	118	73%
7	34	21%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,141975	6	6	0,521194	0,271643

## Spokojenost spojená s cenou

### 1. Cena za produkt

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	7	4%
4	13	8%
5	49	30%
6	61	38%
7	32	20%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
5,604938	6	6	1,029732068	1,060348

## 2. Možnosti platby

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	7	4%
4	0	0%
5	25	15%
6	78	48%
7	52	32%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,037037	6	6	0,931764431	0,868185

## 3. Cena dopravy

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	1	1%
4	6	4%
5	43	27%
6	51	31%
7	61	38%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>



Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,018519	6	7	0,922272526	0,850587

## Spokojenost spojená s distribucí zboží

### 1. Možnosti doručení

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	7	4%
5	9	6%
6	57	35%
7	89	55%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,407407	7	7	0,7846	0,615597

## 2. Rychlost doručení zboží

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	7	4%
4	2	1%
5	53	33%
6	70	43%
7	30	19%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
5,703704	6	6	0,931764	0,868185

## 3. Termín výroby

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	7	4%
3	0	0%
4	3	2%
5	89	55%
6	40	25%
7	23	14%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
5,382716	5	5	1,0404	1,082432

## Spokojenost spojená s komunikací

### 1. Komunikace s podporou prodeje

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	7	4%
4	1	1%
5	5	3%
6	85	52%
7	64	40%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,222222	6	6	0,89164514	0,795031

### 2. Vstřícnost a ochota personálu

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	7	4%
5	7	4%
6	87	54%
7	61	38%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,246914	6	6	0,731387929	0,534928

## Spokojenost s image společnosti

### 1. Podvědomí o společnosti

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	1%
5	78	48%
6	58	36%
7	25	15%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
5,660494	6	5	0,740686103	0,548616

### 2. Vaše důvěra ve společnost

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	14	9%
5	41	25%
6	65	40%
7	42	26%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
5,833333	6	6	0,914004227	0,835404

### 3. Odpovědnost k zákazníkovi

Spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0%
2	0	0%
3	1	1%
4	0	0%
5	47	29%
6	51	31%
7	63	39%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Výběrový průměr	Medián	Modus	Výběrová směrodatná odchylka	Výběrový rozptyl
6,080247	6	7	0,855950273	0,732651

### Forma oslovení zákazníka

Prvotní oslovení zákazníka	Absolutní četnost	Relativní četnost
Internet	36	22%
Doporučení	99	61%
Letáky a informační plakáty	2	1%
Jiná reklama	25	15%
<b>Součet</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

## Identifikace zákazníka dle dalšího zpracování produktu

Forma zpracování materiálu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Polotovary	40	25%
Hotové výrobky	80	49%
Pouze přeprodává	42	26%
<b>Součet</b>	162	100%

## Zákazníkovo srovnání s konkurencí

### 1. Dle podílu zaslaných objednávek do 1CSC

Tvoří objednávky zaslané do 1CSC většinový podíl?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	56	35%
Ne	66	41%
Nevím	6	4%
Nechci uvést	34	21%
<b>Součet</b>	162	100%

### 2. Dle primárního oslovení společnosti 1CSC při dalším nákupu

Primární oslovení 1CSC při dalším nákupu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	65	40%
Možná	64	40%
Ne	33	20%
<b>Součet</b>	162	100%

## Analýza potřeby webového projektu

Ocenili byste možnost náhledu materiálu k prodeji na webových stránkách?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	61	38%
Spíše ano	46	28%
Nevím	9	6%
Spíše ne	35	22%
Ne	11	7%
<b>Součet</b>	162	100%